

Opinnäytetyö / (YAMK)
Sosiaalialan koulutusohjelma
Hyvinvointipalvelut
2013

Eija-Maija Toikka

VOIMAANNUTTAVAN KEHITYSKESKUSTELUN HYVÄ KÄYTÄNTÖ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eija-Maija Toikka

VOIMAANNUTTAVAN KEHITYSKESKUSTELUN HYVÄ KÄYTÄNTÖ

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, joka toteutettiin Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä, Kuntoutus ja kehittämiskeskus Huvituksessa. Hankkeen tehtävänä oli kehittää voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö tulee olemaan osa säätiön henkilöstön osaamisen johtamiskäytäntöjä. Hankkeen tavoitteena oli esimiesten taitojen ja kykyjen vahvistuminen kohdata työntekijä voimaannuttavasti ja luoda dialogisuutta sekä myönteistä ilmapiiriä kehityskeskusteluissa. Lisäksi kehittämishankkeessa uudistettiin ja selkeytettiin kehityskeskusteluissa käytettävä kehityskeskustelulomake.

Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishanke toteutettiin työyhteisölähtöisenä prosessikehittämisenä. Säätiön johtoryhmä oli tämän hankkeen käynnistämisen takana ja tuki hanketta kaikissa sen vaiheissa. Kehittämistyöhön osallistuivat kaikki kuntoutustyöntekijät ja heidän lähiesimiehensä. Hyvän käytännön avulla pyritään lisäämään työntekijän työhyvinvointia sekä vahvistamaan hänen osallisuuttaan, itsemääräämisoikeuttaan ja valinnan mahdollisuuksiaan.

Kehittämishankkeessa käytettiin kehittämismenetelminä alku- ja loppukartoituskyselyjä, ennakoitidialogeja, kehittämistyöryhmätyöskentelyä sekä hyödynnettiin koko henkilöstön yhteisökokouksia ja palvelulinjakohtaisia tiimipalavereja. Kehittämistyössä käytettiin kuntoutustyöntekijöiltä alkukartoituskyselyssä ja ennakoitidialogeista saatua tietoa. Kehittämistyössä korostuivat osallistaminen, osallistuminen, refleksiivisyys ja dialogisuus.

Hankkeen arviointiin käytettiin loppukartoituskyselyä, ennakoitidialogeihin liittyvää palautetta sekä kehittämistyöryhmän oman toiminnan arviointia.

Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö. Kuntoutustyöntekijöiden kokemana kehityskeskusteluissa voimaantumisen kokemus liittyy erityisen merkittävästi dialogisuuteen.

ASIASANAT:

Kehityskeskustelu, osaamisen johtaminen, voimaantuminen, hyvä käytäntö.

Eija-Maija Toikka

BEST PRACTICE FOR AN EMPOWERING PERFORMANCE APPRAISAL

This thesis is a development project which was executed in Huvitus Rehabilitation and Development Centre, a part of the Foundation for Rehabilitation of Children and Young People, under the Mannerheim League for Child Welfare. The aim of the project was to develop a best practice for an empowering performance appraisal. This best practice will become a part of the Foundation's management practice. A further aim of the project was to strengthen the management's abilities to encounter an employee in an empowering way and to create a dialogue and a positive environment in a performance appraisal. The project also updated and clarified the interview form used in the performance appraisal.

The development project for best practice for an empowering performance appraisal was implemented as a workplace oriented process. The Foundation's board of directors was involved in starting of the project and supported it all the way. The entire staff took part in the project. The aim of best practice is to improve employee's well-being at work and strengthen his / her inclusion, right of self-determination and possibility make decisions.

The development project was conducted by using methods such as pre- and post-performance appraisal questionnaires, anticipation dialogues, work-shops for the development team, departmental team meetings as well as general assemblies for the entire personnel. Information gathered from the questionnaires and anticipation dialogues was utilized in the project. Involvement, participation, reflectiveness and dialogue were accentuated in the development project.

The final questionnaires, feed-back from the anticipation dialogues and self-assessment reviews of the development team were utilized/used to appraise/evaluate the project. The final result of the development project was best practice for empowering performance appraisal. The feeling of empowerment in performance appraisals is linked significantly to the degree of dialogue during the appraisal.

KEYWORDS:

Process of leading knowledge's, empowerment, personal development discussion, best practice.

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT | 8 |
| 2.1 Kehittämishankkeen tausta ja tarve | 8 |
| 2.2 Kehittämishankkeen tehtävät ja tavoitteet | 12 |
| 2.3 Kehittämishankkeen toimintaympäristö ja toimijat | 13 |
| 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA | 17 |
| 3.1 Osaamisen johtaminen | 17 |
| 3.2 Kehityskeskustelu | 21 |
| 3.3 Voimaantuminen | 24 |
| 3.4 Hyvä käytäntö | 26 |
| 4 VOIMAANNUTTAVAN KEHITYSKESKUSTELUN HYVÄN KÄYTÄNNÖN KEHITTÄMISPROSESSI | 28 |
| 4.1 Prosessikehittämisen lähtökohdat | 28 |
| 4.2 Kehittämishankkeen toteuttaminen | 30 |
| 4.3 Kehittämismenetelmät | 35 |
| 4.3.1 Ennakointidialogit | 36 |
| 4.3.2 Alku- ja loppukartoituskyselyt | 38 |
| 4.3.3 Kehittämistyöryhmän työskentely | 39 |
| 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA ARVIOINTI | 43 |
| 5.1 Alku- ja loppukartoituskyselyjen tulokset | 43 |
| 5.2 Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö | 53 |
| 5.3 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkosuunnitelmat | 58 |
| 6 POHDINTA | 63 |

| | |
|----------------|-----------|
| LÄHTEET | 64 |
|----------------|-----------|

LIITTEET

- Liite 1. Kehityskeskustelulomake
- Liite 2. Alkukartoituslomake
- Liite 3. Loppukartoituslomake
- Liite 4. Kehittämishankkeen prosessi

KUVAT

Kuva 1. Kuntoutustyöntekijöiden ennakointidialogi 19.3.2012.

37

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö kehittämishankkeen kokonaisuus. | 13 |
| Kuvio 2. Säätiön henkilötövuodet vuonna 2011. | 16 |
| Kuvio 3. MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön osaamisen johtaminen. | 18 |
| Kuvio 4. Organisaation keinot vaikuttaa osaamiseen. | 20 |
| Kuvio 5. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot. | 23 |
| Kuvio 6. Voimaantumista edistäviä normeja. | 25 |
| Kuvio 7. Kehittämishankkeen vaiheistaminen hankkeen elinkaaren mukaan. | 30 |
| Kuvio 8. Kehittämishankkeen eteneminen. | 34 |
| Kuvio 9. Kehittämistyöryhmän kokoukset. | 40 |
| Kuvio 10. Kuntoutustyöntekijöiden työvuodet. | 43 |
| Kuvio 11. Kehityskeskustelujen lukumäärä sukupuolen mukaan. | 44 |
| Kuvio12. Voimaantumisen kokemus kehityskeskusteluissa eriteltynä miehet, naiset ja kaikki. | 44 |
| Kuvio 13. Voimaantumisen kokemus kehityskeskustelujen lukumäärän mukaan. | 45 |
| Kuvio 14. Voimaantuminen kehityskeskustelussa alkukartoituskyselyn mukaan. | 46 |
| Kuvio 15. Kuntoutustyöntekijöiden työvuodet. | 49 |
| Kuvio 16. Kehityskeskustelujen lukumäärä sukupuolen mukaan. | 50 |
| Kuvio17. Voimaantumisen kokemus kehityskeskusteluissa eriteltynä miehet, naiset ja kaikki. | 50 |
| Kuvio 18 Voimaantumisen kokemus kehityskeskustelujen lukumäärän mukaan. | 51 |
| Kuvio 19. Kehittämisehdotukset loppukartoituskyselyn mukaan. | 52 |
| Kuvio 20. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyväkäytännön kehityskeskustelut osana osaamisen johtamista. | 53 |
| Kuvio 21. Voimaannuttava kehityskeskustelu prosessina. | 55 |
| Kuvio 22. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehityskeskustelun prosessi. | 57 |

1 JOHDANTO

Kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli nykyajan suomalaisessa työelämässä. Työyhteisöillä on hyvin erilaisia kehityskeskustelukäytäntöjä, eikä yhtä ainoaa mallia tai tapaa käydä kehityskeskusteluja ole aiheesta tehdyistä tutkimuksista löydettävissä. Kehityskeskustelut nähdään laajasti olennaisena osana osaamisen johtamisen käytäntöjä.

Osaamisen johtamisella tavoitellaan työntekijöiden jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Henkilöstön osaamisen vahvistamisen tavoitteena on kehittää koko organisaation osaamista. Tämän prosessin lähtökohdat löytyvät organisaation tavoitteista, strategiasta ja visiosta, jotka pitää liittää myös kehityskeskustelujen sisältöihin. Osaamisen johtamisella organisaatiot voivat ennakoida ja varmistaa tulevaisuudessa tarvitsemaansa osaamista.

Organisaation näkökulmasta kehityskeskusteluilla saadaan tietoa henkilöstön osaamisesta ja heidän kehittymistarpeistaan ja -toiveistaan. Tätä tietoa on mahdollista hyödyntää henkilöstön kehittämissuunnitelmien laatimisessa. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden muun muassa saada voimaannuttavaa ja rakentavaa palautetta omasta työsuorituksestaan, pohtia urasuunnitteluaan sekä edistää omaa ammatillista kehittymistään. Työntekijälle kehityskeskustelu on myös luonteva vuorovaikutuksellinen tilaisuus tulla tietoisemmaksi organisaation perustehtävästä ja siitä miten hänen oma tehtävänsä siihen liittyy.

Kehittämishankkeen tehtävänä on voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittäminen. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö tulee olemaan osa Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön henkilöstön osaamisen johtamisen käytäntöjä. Toisena kehittämistehtävänä hankkeeseen liittyy kehityskeskusteluissa käytettävän kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen. Hyvällä käytännöllä tarkoitetaan omassa toimintaympäristössään toimivaa toimintatapaa. Toiminnan tulee olla eettisesti hyväksyttävää ja sen vaikuttavuuden perustua mahdollisimman

monipuoliseen tietoon. Sillä pyritään lisäämään työntekijän työhyvinvointia sekä vahvistamaan hänen osallisuuttaan, itsemääräämisoikeuttaan ja valinnan mahdollisuuksiaan.

Kehittämishankkeen tavoitteena on esimiesten taitojen ja kykyjen vahvistuminen kohdata työntekijä voimaannuttavasti ja luoda dialogisuutta sekä myönteistä ilmapiiriä kehityskeskusteluissa. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön tavoitteena on myös mahdollisimman tasalaatuisesti toteutetut kehityskeskustelut.

Tämä voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishanke toteutetaan työyhteisölähtöisenä prosessikehittämisenä. Säätiön johtoryhmä on tämän hankkeen käynnistämisen takana ja on tukenut hanketta kaikissa sen vaiheissa. Kehittämistyöhön osallistuvat kaikki kuntoutustyöntekijät sekä heidän lähiesimiehensä. Kehittämishankkeessa käytetään kehittämismenetelminä alku- ja loppukartoituskyselyjä, ennakointidialogeja, sekä kehittämistyöryhmätyöskentelyä.

Kehittämistyössä käytetään ja hyödynnetään kuntoutustyöntekijöiltä alkukartoituskyselyssä ja ennakointidialogeista saatua tietoa. Kehittämistyössä korostuvat osallistaminen, osallistuminen, refleksiivisyys ja dialogisuus. Hankkeen arvioinnissa hyödynnetään loppukartoituskyselyä, ennakointidialogeihin liittyvää palautetta sekä kehittämistyöryhmän oman toiminnan arviointia. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyy voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö. Kuntoutustyöntekijöiden kokemana kehityskeskusteluissa voimaantumisen kokemus liittyy kiinteästi dialogisuuteen.

Tämän opinnäytetyön raportin alussa esitän kehittämishankkeen lähtökohdat ja tietoperustan. Seuraavaksi kuvaan kehittämisprosessin ja hankkeessa käytetyt kehittämismenetelmät. Lopuksi esittelen hankkeen arvioinnin tulokset ja johtopäätökset.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen tausta ja tarve

Kehittämishankkeeni on työelämälähtöinen ja nousee oman työorganisaationi käytännön tarpeesta. Käytännön esimieskokemuksesta, sekä omastani että toisten esimiesten, on noussut ajatus siitä, miten kehityskeskusteluja voidaan entistä paremmin hyödyntää henkilöstön osaamisen johtamisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa.

Viimeisten vuosien aikana säätiössä kehityskeskustelut ovat toteutuneet epäsäännöllisesti ja osittain jääneet kokonaisuudesta irrallisiksi tapahtumiksi. Näin ollen kehityskeskusteluissa saatua henkilöstön osaamisen vahvistumiseen liittyvää tietoa ei ole saatu hyödynnettyä tarkoituksenmukaisesti osana osaamisen johtamisen käytäntöjä. Kehityskeskusteluissa saatu tieto henkilöstön osaamis- ja lisäkoulutustarpeista on arvokasta tietoa säätiön henkilöstön kehittämistyöryhmälle sen oman suunnittelutyön tueksi.

Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämisen ohella on tarve uudistaa keskustelun tukena käytettävä kehityskeskustelulomake. Aiemmin käytetyssä kehityskeskusteluihin kohdennetussa kehityskeskustelulomakkeessa on päällekkäisyyttä. Samoja asioita kysytään toistaen vähän eri tavalla.

Kehityskeskusteluihin liittyviä tutkimuksia ja kehittämishankkeita on viime vuosien aikana tehty jonkin verran. Muun muassa Wink (2007) on tutkinut kehityskeskustelua dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Ruorasen (2011) tutkimuksen kohteena oli miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin, tutkimus kehityskeskusteluista. Lisäksi kehityskeskusteluista on tehty eri näkökulmista ja eri tieteenaloilta useita opinnäytetöitä ja pro gradu-tutkielmia.

Kehittämishanketta on suunniteltu yhdessä säätiön johtajan ja johtoryhmän kanssa. Johtoryhmä on tämän hankkeen käynnistämisen takana ja on tukenut hanketta kaikissa sen vaiheissa. Johtoryhmä käsitteli ja hyväksyi virallisesti

hankesuunnitelman kokouksessaan 19.12.2011. Samassa kokouksessa johtoryhmä asetti hankkeelle kehittämistyöryhmän. Kehittämistyöryhmään nimettiin kolme esimiestä, johtoryhmän edustaja sekä minut hankkeesta vastaavaksi. Henkilökohtaisesti hanke liittyy läheisesti uuteen toimenkuvaani kuntoutuspäällikkönä henkilöstön osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Hätösen (1998) ja Viitalan (2008) mukaan henkilöstön suunnitelmallisella ja pitkäjänteisellä kehittämisellä varmistetaan, että työyhteisössä on nyt ja tulevaisuudessa työtehtävien kannalta oikeat osaavat työntekijät oikeissa paikoissa tekemässä työyhteisön kannalta tarkoituksenmukaista työtä. Henkilöstön kehittämisen tavoitteet liittyvät yrityksen arvoihin ja perustehtävään. Henkilöstön osaamisella varmistetaan yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Tämän päivän työyhteisöissä henkiset voimavarat ovat entistä merkittävämpi ja tärkeämpi tekijä kilpailtaessa markkinoista. (Hätönen 1998, 7.; Viitala 2008, 38.)

MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön Kuntoutus- ja kehittämiskeskus Huvituksen työyhteisö on ollut toimintansa laajenemisen myötä eräänlaisessa muutosmurroksessa. Palvelulinjat ovat uudistuneet ja palvelulinjavastaavien esimiesroolit ovat vahvistuneet. Asiakasmäärien ohella myös henkilöstön määrä on lisääntynyt.

MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön henkilöstö- ja koulutuspolitiikan tavoitteena on mahdollisimmin osaava ja monitaitoinen henkilöstö. Henkilöstöltä edellytetään työskentelyssään voimavarakeskeistä toimintatapaa, asiakaslähtöisyyttä sekä hyviä vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja. Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja päivittäminen on välttämätöntä. Kuntoutujien ja heidän perheidensä tarpeisiin vastaavan, laadukkaan, taloudellisesti kannattavan ja Kelan kuntoutukselle asettamien standardien mukaisen kuntoutustyön toteuttaminen edellyttää henkilöstöltä monipuolista osaamista. Vaikeavammaisten lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä kanssa työskentely edellyttää kuntoutustyön ja kuntoutusmenetelmien osaamista, uudenlaista yli palvelulinjojen liikkuvaa työskentelyä, verkostotyön osaamista sekä yhteistyökykyä työskennellä erilaisissa työryhmä kokoonpanoissa.

Toiminnan laajeneminen on tarkoittanut haastetta myös johtamisen ja johtamisrakenteiden näkökulmasta. Säätiön johtamisajattelussa ovat perinteisesti korostuneet voimavarasuuntautuneisuus, ratkaisukeskeinen ajattelutapa, vuorovaikutuksellisuus, osallisuus sekä henkilöstön ammatillisen kasvun ja osaamisen tukeminen. Kehittämishankkeen liittyä osaksi säätiön henkilöstön osaamisen johtamisen kokonaisvaltaista kehittämistä. Henkilöstön osaamisen vahvistumisen kautta on tarkoituksena varmistaa ja kehittää koko organisaation osaamista.

Menestyneiden organisaatioiden strategioissa painotetaan uusiutumista osaamisen avulla. Työn vaatimusten muuttuessa on alettu entistä enemmän korostaa muun muassa oma-aloitteisuutta, itsejohtoisuutta, avuliaisuutta ja kykyä itsenäiseen toimintaan. Moniammatillisessa työskentelyssä, jossa ratkotaan monimutkaisia ongelmia, tarvitaan näitä kaikkia taitoja. Työyhteisön onnistunut toiminta perustuu sekä henkilöstön että johdon hyviin työyhteisötaitoihin. Tämä näkyy sitoutumisena työhön ja organisaatioon. Lisäksi työmotivaation, ammatillisen osaamisen sekä lojaalisuuden työyhteisöä ja työtovereita kohtaan tulisi olla korkealla tasolla. (Juuti 2011,15.)

Työyhteisön menestyminen perustuu vuorovaikutukselliseen, osallistavaan ja työntekijöitä tukevaan sekä kannustavaan johtamiseen. Osallistavassa johtamistavassa korostuu kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, aktiivisesti tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava ilmapiiri. Työyhteisössä kiinnostus kohdistuu sekä toiminnan tuloksiin että työntekijöiden hyvinvointiin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33.)

Kirjallisuudessa kehityskeskustelut nähdään laajasti yhtenä keskeisenä vuorovaikutuksellisena työyhteisön osaamista ja suoritusta ohjaavana ja kehittävänä välineenä. Esimiehillä on tärkeä rooli kehityskeskustelujen toteutuksessa. Säätiössä on käytäntönä toteuttaa kehityskeskustelut kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa käytetään tähän tarkoitukseen laadittua kehityskeskustelulomaketta.

Kehityskeskusteluissa esimies saa yksityiskohtaisen käsityksen työntekijän työtehtävistä ja siitä, miten työntekijällä työssään sujuu. Työntekijän on mahdollisuus ottaa puheeksi omaan työhönsä, työryhmänsä käytäntöihin, muutoksiin sekä omaan jaksamiseensa liittyviä asioita ja kysymyksiä. Onnistuneimmillaan kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutustilanne. Keskustelussa paneudutaan työntekijän sen hetkisiin tärkeinä pitämiin asioihin, tuntoihin ja kysymyksiin sekä esimiehen tärkeinä kokemiin asioihin, joista hän haluaa keskustella juuri kyseisen työntekijän kanssa. Lisäksi keskitytään sekä organisaatioon liittyviin yleisiin ja kaikille yhteisiin asioihin. (Kehityskeskustelu 2013.)

Onnistuneella esimiestoiminnalla tarkoitetaan ihmisten ja toiminnan johtamista oikeudenmukaisesti. Tärkeää on, että yrityksen tavoitteet on käsitelty ja määritelty yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijä on niistä tietoinen, ymmärtäen, miten hänen työnsä liittyy organisaation tavoitteisiin. Näin työntekijöiden on mahdollisuus motivoitua ja sitoutua asetettuihin tavoitteisiin. Kun työ organisoidaan siten, että työntekijä voi käyttää työssään osaamistaan ja parhaita ominaisuuksiaan, hän saa työskentelylleen vahvistusta ja pääsee loistamaan työssään. (Manka ym. 2010, 8-9.)

Esimiesten tehtävänä on vahvistaa ja edistää työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja huolehtimalla perustehtävien ja yhteisten toimintaperiaatteiden toteutumisesta. Näin toimimalla työntekijöiden on mahdollista keskittyä ammatilliseen kasvuunsa ja oman työnsä johtamiseen. (Miettinen ym. 2000. 8-9.)

Åhman (2004) painottaa, että itsensä johtamisen edistäminen edellyttää esimiehiltä muun muassa työntekijän omien ominaisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämistä, taitoa kuunnella sekä luottamusta työntekijällä olevaan suorituskyvyn. Itsensä johtamisella voidaan edistää työyhteisön menestymistä. (Åhman 2004, 120–121.) Osaamisen johtamisen tulisi olla luonnollinen osa esimiesasemassa olevien työtä ja heidät tulisi olla valmennettu siihen. Lisäksi esimiehiltä edellytetään tietoa osaamisesta ja miten osaamista voidaan kehittää. (Viitala 2005, 20–22.)

2.2 Kehittämishankkeen tehtävät ja tavoitteet

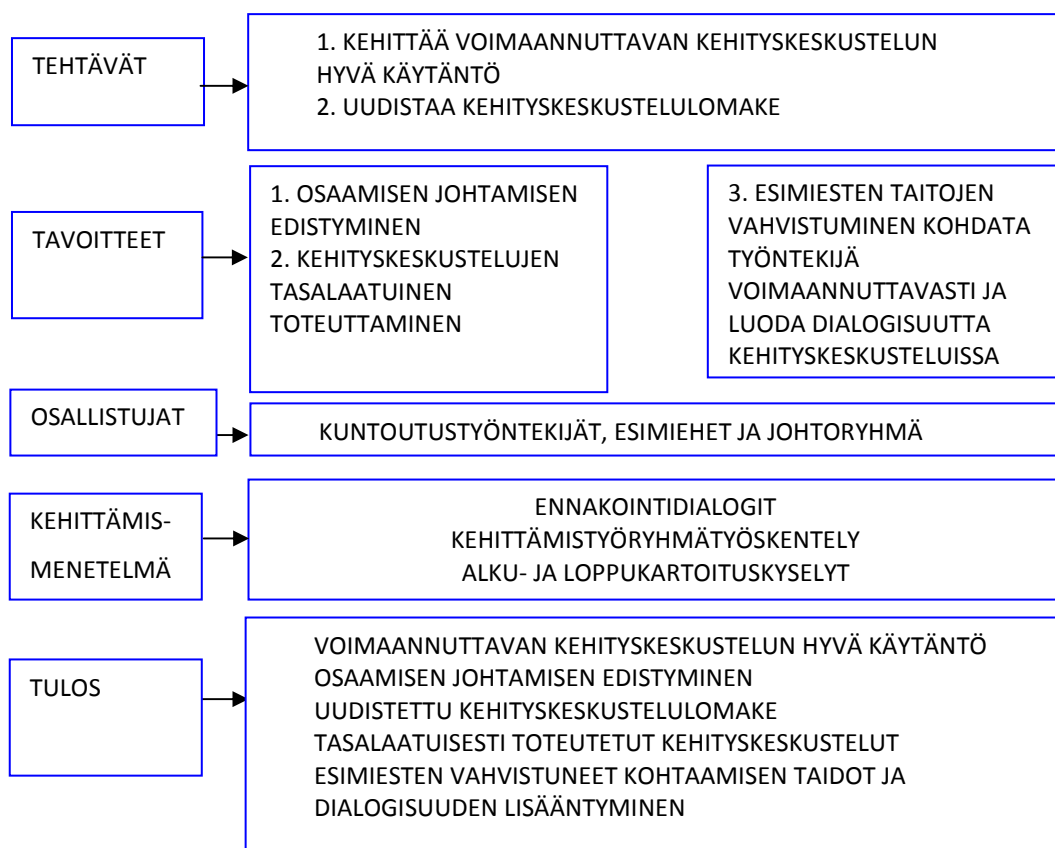
Kehittämisellä tarkoitetaan tiettyjen toimintojen tai toimintaperiaatteiden tavoitteellista ja suunnitelmallista muuttamista. Kehittäminen voi kohdistua joko ihmisiin ja heidän osaamiseensa tai heidän tehtäväkokonaisuuksiinsa, säännöksiin ja sovellettaviin suoritustapoihin. Kehittämisellä tavoitellaan jotain aiempaa vaikuttavampaa, parempaa tai suotavampaa tilannetta. (Kirjonen 2009, 117–118.) Kehittämistoimintaan sisältyy uusien ideoiden innovointi sekä niiden juurruttaminen ja levittäminen käytäntöön. Kehittämisellä tavoitellaan myös asioiden käytännöllistä edistämistä, korjaamista ja parantamista. Tavoitteellisuus liittyy keskeisesti kehittämistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.)

Kehittämishankkeen tehtävät ovat

1. Kehittää yhteistyössä MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön kuntoutustyöntekijöiden, heidän esimiestensä sekä säätiön johtoryhmän kanssa voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö. Kehityskeskustelun hyvä käytäntö tulee olemaan osa säätiön henkilöstön osaamisen johtamisen käytäntöjä.
2. Uudistaa nykyisissä kehityskeskusteluissa käytettävä kehityskeskustelulomake.

Kehittämishankkeen tavoitteet ovat

1. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön tavoitteena on säätiön osaamisen johtamisen käytäntöjen edistyminen. Tässä hankkeessa rajaudutaan kehityskeskusteluihin, joilla tuetaan ja vahvistetaan työntekijöiden ammatillista osaamista.
2. Hyvän käytännön avulla tavoitellaan myös kehityskeskustelujen toteuttamista mahdollisimman tasalaatuisesti.
3. Esimiesten taitojen ja kykyjen vahvistuminen kohdata työntekijä voimaannuttavasti ja luoda dialogisuutta sekä myönteistä ilmapiiriä kehityskeskusteluissa ja siten vahvistaa työntekijän työhyvinvointia.



Kuvio 1. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö kehittämishankkeen kokonaisuus.

Hätönen (1998, 59) toteaa yhteistyön merkityksestä, että johdon ja työntekijöiden tulisi oppia yhdessä kuuntelemaan ja ymmärtämään toistensa näkökulmia. Näin rakennetaan yhteistoiminnallisuutta ja -vastuullisuutta, jotka ovat edellytyksiä tavoitteisiin pyrkimiselle ja niiden saavuttamiselle.

2.3 Kehittämishankkeen toimintaympäristö ja toimijat

Kehittämishanke toteutetaan MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön Kuntoutus- ja kehittämiskeskus Huvituksessa. Säätiö on yleishyödyllinen kolmannen sektorin palveluntuottaja. Säätiön asiakkaita ovat perheet, joissa lapsella tai nuorella on neuropsykiatrinen oirekokonaisuus, tunne-elämän tai käyttäytymisen vaikeuksia, neurologisen tai psyykkisen kehityksen erityisvaikeuksia, aivovamman jälkitila tai muu perheen erityisen tuen tarve, esimerkiksi lastensuojelullisen tuen tarve. Säätiö tuottaa vaikeavammaisten lasten ja nuorten kuntoutusta, ryhmämuotoista avoterapiaa sekä kehittää

lastensuojelun ja perhekuntoutuksen toimintamuotoja ja työmenetelmiä. Kuntoutusta toteutetaan laitos- ja avomuotoisena. Lisäksi säätiö tuottaa julkaisuja ja aineistoja sekä järjestää alan koulutusta, työnohjausta ja konsultaatiota. (Toimintakertomus 2011.)

Vuosittain säätiön kuntoutuspalveluja käyttää noin 700 perhettä. Säätiön perhekuntoutuspalvelujen ensisijaiset ostajat ovat Kela, kunnat ja vakuutusyhtiöt. Säätiön kehittämiskumppaneita ovat Kela, alalla toimivat järjestöt, tutkimus- ja kehittämissyhteisöt mm. KASTE- kehittämisohjelmat, sekä alan järjestöt ja oppilaitokset. Kehittämistoiminnassa keskeinen rahoittaja on Raha-automaattiyhdistys. (Toimintakertomus 2011.)

Laki Kelan kuntoutuksesta (KKRL 566/2005 10§) määrittää, että järjestettävän kuntoutuksen tulee olla hyvän kuntoutuskäytännön mukaista. Kuntoutuksen tulee perustua erityisosaamiseen ja erityisasiantuntemukseen. Hyvä kuntoutuskäytäntö muodostuu työskentelytavoista ja -menetelmistä sekä työtä ohjaavista periaatteista, näkökulmista ja ideologiasta. Hyvä kuntoutus lähtee kuntoutujan arjen tarpeista ja on asiakas- ja perhelähtöistä. Hyvän kuntoutuskäytännön lähtökohtia ovat yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kunnioitus kuntoutujan ja hänen omaistensa osallistuminen ja sitoutuminen, kuntoutuksen oikea aikainen ajoitus, ongelmien ja vahvuuksien tunnistaminen, tiedon ja kokemusten soveltaminen sekä järjestelmien avoin moniammatillinen yhteistyö. (Paltamaa ym. 2011, 35.)

Kuntoutuksen tulee olla asiakaslähtöistä. Asiakaslähtöinen työskentely tarkoittaa asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin vastaamista sekä hänen näkökulmansa huomioimista ja kuulemista. Kuntoutustoimintaa ei näin ollen tule suunnitella yksin omaan organisaatiosta lähtien ja ehdoilla. Kuntoutustyöntekijöiltä asiakaslähtöinen työskentely edellyttää oman asiantuntijuutensa ja osaamisensa asettamista kuntoutujien käyttöön, omien ammatillisten etujensa ja kiinnostustensa edelle. Lisäksi asiakaslähtöisessä työskentelyssä työntekijöiden tulee asiakkaalta saamansa palautteen kautta osata tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa. (Honkinen ym. 2009, 138.)

Säätiön perhekuntoutusfilosofiassa nähdään lapsuus, lasten tarpeet, vanhemmuus ja ihmissuhteet merkityksellisinä asioina, joilla vahvistetaan ja ylläpidetään perheen toimintakykyä. Kuntoutustyössä korostuu asiakaslähtöisesti lapsen ja koko perheen ainutlaatuisuus sekä arvostava aito kohtaaminen. Säätiön tuottamaan kuntoutukseen osallistuu koko perhe. Kuntoutujan ohella huomioidaan myös vanhempien ja sisarusten tarpeet. Kuntoutuksen tavoitteena on lapsen kehityksen tukeminen ja perheen toimintakyvyn vahvistuminen niin, että lasten mahdollisuudet turvalliseen ja riittävän hyvään lapsuuteen paranevat entisestään. (Laine ym. 2010, 139–165.)

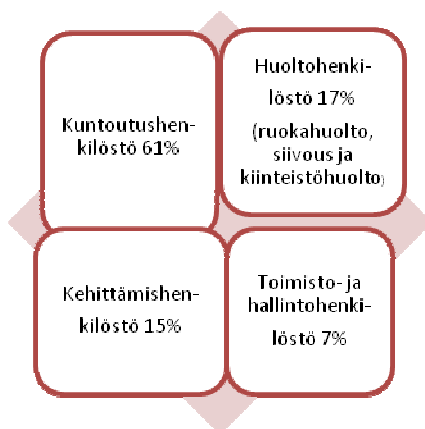
Kuntoutustyöskentely perustuu jaettuun asiantuntijuuteen perheen kanssa ja voimavaroja sekä hyvää vuorovaikutusta korostavaan ja ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Työskentelyssä suuntaudutaan myönteiseen tulevaisuuteen. Kuntoutus on kokonaisvaltaista, suunnitelmallista ja prosessimaista. Kuntoutujan oman osallisuuden ja asiantuntijuuden näkökulma huomioidaan kuntoutusprosessin joka vaiheessa. Viime vuosien aikana yhteistyö perheen viranomaisverkostojen kanssa on entisestään lisääntynyt. (Laine ym. 2010, 139–165.)

Säätiössä käytettävät kuntoutusmenetelmät ovat perhekuntoutuksen periaatteiden mukaiset. Kuntoutusmenetelmissä korostetaan perheen jäsenten vuorovaikutustaitoja, lapsen ja vanhemman välistä myönteistä suhdetta sekä vanhempien kasvattajan taitoja. Konkreettisesti toimimalla ja keskustelemalla rakennetaan uskoa myönteiseen tulevaisuuteen ja luodaan onnistumisen tunteita sekä kokemuksia. Kuntoutusmenetelminä käytetään mm. perhekeskusteluja, ohjattua vertaisryhmien toimintaa, palveluohjausta, videoavusteista vuorovaikutuksen ohjausta VIG® ja Theraplayta®. Tärkeitä kuntoutusmenetelmiä ovat myös dialoginen verkostoyhteistyö sekä toiminnalliset ja elämykselliset menetelmät, kuten seikkailu ja tarinasäveltäminen®. (Laine ym. 2010, 154.)

Nykyisin säätiössä työskentelee noin 100 monipuolisen koulutus- ja osaamisrakenteen omaavaa kasvatus-, sosiaali-, ja terveystalvelujen sekä tukitoimien ammattilaista. Tässä kehittämishankkeessa kehittämisen toimijoita

ovat kuntoutustyöntekijät. Säätiössä työskentelevillä kuntoutustyöntekijöillä voi peruskoulutuksena olla esimerkiksi sairaanhoitajan, terveydenhoitajan, fysioterapeutin, psykologin, toimintaterapeutin, sosionomin, opettajan, lastentarhanopettajan, lähihoitajan, lastenhoitajan, lastenohjaajan puheterapeutin tai sosiaalityöntekijän koulutus. Suurella osalla työntekijöitä on oman peruskoulutuksensa ohella muuta ammatillista erityisosaamista, terapiakoulutusta sekä kuntoutuspalveluihin liittyvää menetelmällistä osaamista. (Toimintakertomus 2011.)

Kuntoutustyöntekijöiltä edellytetään laaja-alaista ja monipuolista lapsen ja perheen kuntoutuksen ymmärtämistä, osaamista sekä kuntoutusmenetelmien osaamista. Kuntoutustyöntekijöiden tulee omata hyvät yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kohtaamisen taidot. (Säätiön laatukäsikirja)



Kuvio 2. Säätiön henkilötyövuodet vuonna 2011.

Kuviossa 2 on kuvattu säätiön henkilöstön jakautuminen eri toimialoille. Kuviosta on nähtävissä, että kuntoutustyöntekijät ovat säätiön suurin henkilöstöryhmä.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

3.1 Osaamisen johtaminen

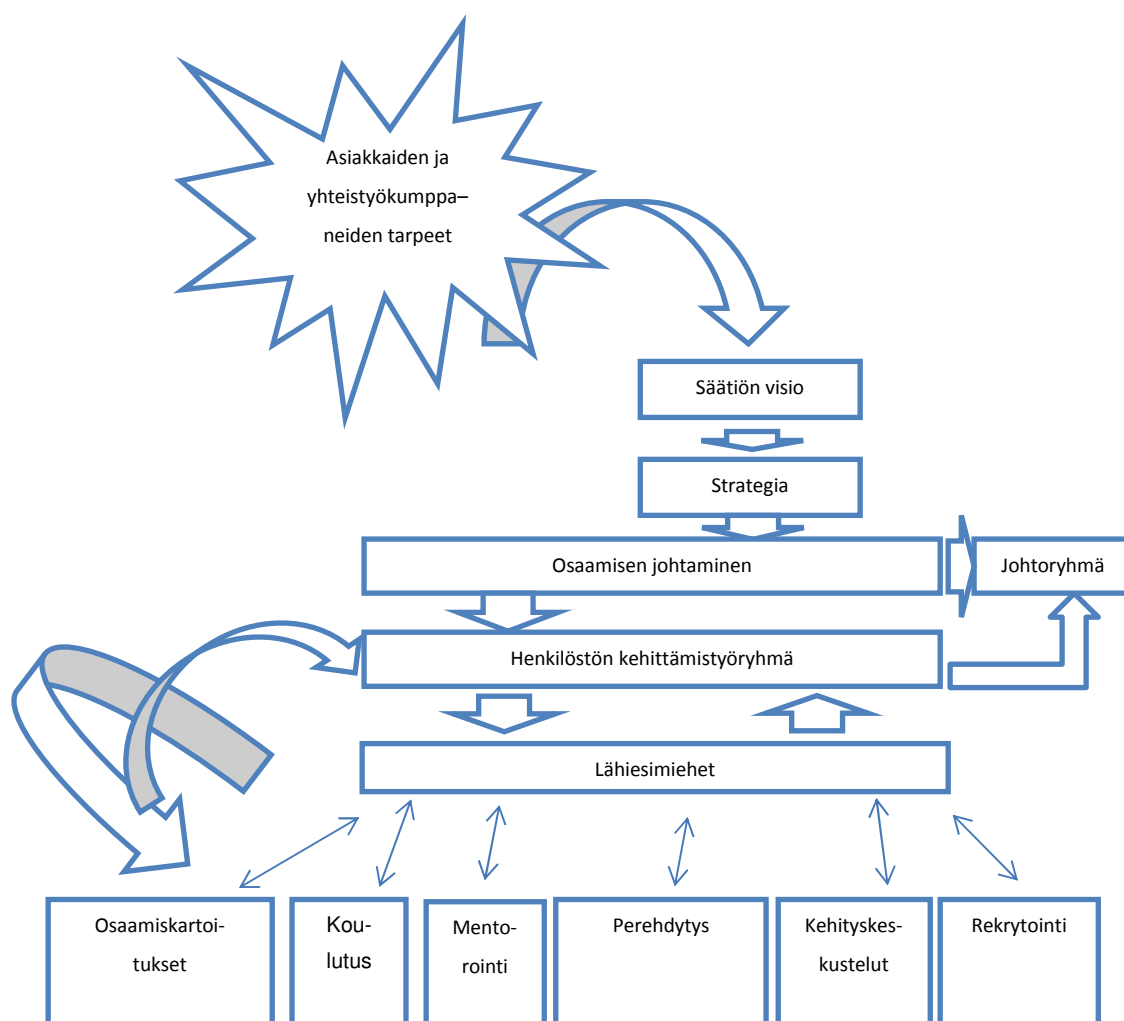
Säätiössä osaamisen johtamisen lähtökohtina ovat organisaation visio ja strategia. Visiossa määritellään organisaation olemassaolon tarkoitus ja strategia määrittelee keinot, joilla päämäärään päästään. Säätiön säännöissä määritellään, että ”säätiön tarkoituksena on edistää sairaiden ja vammaisten sekä psyykkisissä ja sosiaalisissa vaikeuksissa olevien lasten ja nuorten ja heidän perheidensä mahdollisuuksia hyvään ja tasavertaiseen elämään”. (Säätiön säännöt.)

Säätiön kuntoutustyön osaamista määrittävät asiakkaiden tarpeet. Säätiön omien kuntoutustyön osaamiselle asetettujen laatuvaatimusten ohella osaamiselle tulee yhteistyökumppaneiden kautta tiettyjä ehtoja. Esimerkiksi Kela määrittelee hyvän kuntoutuskäytännön ja tiettyjä osaamiselle asetettuja kriteerejä. Kela määrittelee vaikeavammaisen lapsen ja nuoren kuntoutuksen standardeissaan muun muassa kuntoutusta toteuttavat moniammatilliset työryhmät ja toteutettavan kuntoutuksen rakenteen. (Toimintakertomus 2011.)

Puhuttaessa yksilön osaamisesta, voidaan käyttää useita erilaisia käsitteitä. Englanninkielisistä käsitteistä yleisimmin käytetyt ovat ”skills”, ”competences” ja ”capabilities”. Viime vuosina on puheeseen vakiintunut myös termi kompetenssi, millä viitataan työtehtävissä tarvittaviin valmiuksiin. Suomenkielinen vanha vastine kompetenssikäsitteelle on ammattitaito. Hyvä ammattitaito rakentuu tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista. (Viitala 2008,113.) Ojala (2008, 50) puolestaan määrittelee yksilön osaamisen rakentuvan kokemuksesta, tiedoista, taidoista, kontakteista ja verkostoista, asenteesta sekä hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Näiden avulla hän selviytyy kulloisestakin työtilanteesta ja nämä auttavat hänet hyvään työsuoritukseen.

Säätiössä on nostettu henkilöstön osaaminen ja osaamisen johtaminen yhdeksi strategisesti tärkeäksi asiaksi, jolla säätiö omaa olemassa olonsa tarkoitusta

pyrkii toteuttamaan ja varmistamaan nyt ja tulevaisuudessa. Kuviossa 3 on kuvattu säätiön osaamisen johtamisen käytännöt. Kehityskeskustelujen ohella osaamisen johtamisen käytäntöjä ovat erilaiset osaamiskartoitukset, koulutukset, perehdytyskäytännöt, mentorointi ja rekrytointi. Säätiössä osaamisen johtamisen keskeiset toimijat ovat johtoryhmä, henkilöstön kehittämisyöryhmä ja palvelulinjojen esimiehet. (Toimintakertomus 2011.)



Kuvio 3. MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön osaamisen johtaminen.

Organisaation osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamisen säilyttämistä, hankkimista sekä kehittämistä tulevaisuus huomioon ottaen. Oleellista on pyrkiä ymmärtämään mitä osaamisen johtamisen dynamiikka ja strateginen

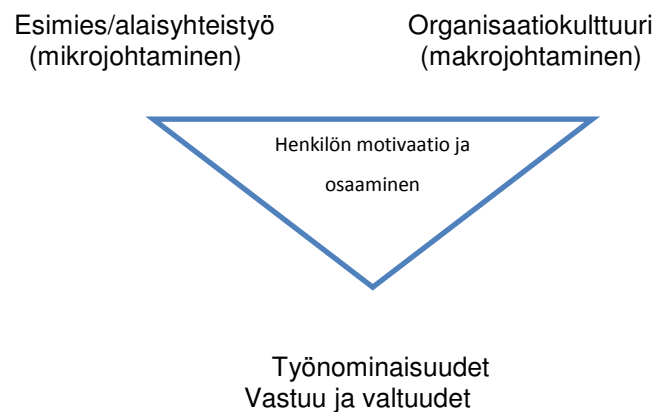
johtaminen käytännön tasolla tarkoittavat. Osaamisen johtamisella pyritään synnyttämään uutta tietoa, kehittämään organisaation tieto- ja osaamiskulttuureja sekä vaalimaan ja tukemaan osaamista. Osaavat työntekijät ovat organisaatiolle arvokasta pääomaa, joten heidän hyvinvointinsa on tärkeä menestyksen varmistaja. Osaamisen johtaminen voidaan täten nähdä myös henkilöstövoimavarojen johtamisena. (Rekola 2008, 155–157.)

Viitala (2008) painottaa osaamisen johtamisen olevan tietoista ja johdonmukaista johtamistyöskentelyä, jolla pyritään varmistamaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden vaatima nykyhetken ja tulevaisuuden osaaminen. Osaamisen kehittymistä voidaan tukea luomalla siihen johtavia oppimisprosesseja, koska osaamista ei ole suoranaisesti mahdollista lisätä kehenkään. Osaaminen onkin aina seurausta oppimisesta. (Viitala 2008, 38,135.) Osaamisen johtamisprosessi alkaa selkeyttämällä organisaation visio, strategia ja tavoitteet. On löydettävä vastaus kysymyksiin minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, jotta se kykenee toteuttamaan omaa tarkoitustaan. Tarkoituksena on määrittää organisaatiolle kilpailuetua luova organisaation ydinosaaminen. (Sydänmaanlakka 2007, 132.)

Jokaisella organisaatiolla tulisi olla strategiasta lähtevä osaamisvisio, joka osoittaa minkälaista osaamista perustehtävän toteuttaminen työntekijöiltä edellyttää. Osaamisen johtamisella otetaan haltuun henkilöstön vallitseva ja tulevaisuudessa tarvitsema osaaminen. Lisäksi tulee huomioida työntekijöiden piilossa oleva ja näin ollen hyödyntämättä jäävä osaaminen. (Vaahtio 2006, 94-96.)

Osaamisen johtamisen avulla esimiehet saavat organisaation vision, strategian ja tavoitteet näkyviksi käytännön toiminnassa. Tätä tehtävää edistää strategian ja tavoitteiden määrittelemisen ja selkeyttäminen kaikille työyhteisön jäsenille ymmärrettäviksi osaamistarpeiksi. Osaamisen johtamisella kyetään ohjaamaan organisaatiossa jo olevaa, hankittavaa tai muutettavaa kokemusta taitoa ja tietoa. Osaamisen johtaminen edellyttää johtamistyön erityisvalmiuksia ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Laaksonen ym. 2005, 88, 91.)

Valpolan (2000, 42) mukaan organisaatiossa voidaan vaikuttaa osaamiseen organisaatiokulttuurin, esimies-alaisyhteistyön sekä työn ominaisuuksien ja työn tarjoamien haasteiden avulla. Jotta työntekijät ja heidän osaamisensa saadaan voimavaraksi, tulee heidän olla myös motivoituneita.



Kuvio 4. Organisaation keinot vaikuttaa osaamiseen. (Valpola 2000).

Osaamisen johtamista ei tule nähdä suppeasti vain henkilöstön kehittämisenä vaan henkilöstön kehittäminen tulee nähdä osana laajempaa osaamisen kehittämisjärjestelmää. Järjestelmään sisältyvät osaamisstrategioiden sekä tarvittavien osaamisten ja kehittämistarpeiden määrittelyt ja arvioinnit. Lisäksi kehittämisjärjestelmään kuuluvat kehityskeskustelut. Osaamisen johtamisen tärkein päämäärä on yhdistää organisaation strategia ja työntekijän yksilöllinen osaaminen. Osaamisen johtaminen on näin ollen myös osaltaan organisaation strategian toteuttamista. (Viitala 2008, 109, 254–255.)

Virtainlahti (2009, 69) kuvaa organisaatioiden osaamisen johtamisen olevan nykyään kahdenlaisessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa ovat organisaatiot, joissa osaamisen hallinta perustuu osaamisluetteloihin ja perinteisiin osaamiskartoituksiin. Pidemmälle edenneissä organisaatioissa tavoitellaan kokonaisvaltaisempaa osaamisen hahmottamista ja johtamista. Näissä organisaatioissa tavoitteena on osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen.

Osaaminen vahvistaa yksilön työhyvinvointia, työiloa ja ylipäättään työn hallintaa. Osaamisen kehittyminen edellyttää turvallista työyhteisöä, jossa virheetkin ovat sallittuja. Keskustelevalle johtamiselle edistetään työntekijöiden uusien asioiden oppimista. (Juuti & Vuorela 2002, 41, 55.) Samankaltaiseen, yksilön osaamisen merkitystä työhyvinvoinnille korostavaan johtopäätökseen on päätenyt Hussi (2005) tutkimuksessaan. Hän painottaa, että yksilöiden ajan tasalla oleva osaaminen työtehtävissään on perustavaa laatua oleva edellytys työhyvinvoinnille. Hänen mukaansa on tärkeää luoda sellainen työympäristö, mikä edistää työntekijöiden osaamista ja tukee heidän luovuuttaan ja innovativisuuttaan. Näin varmistetaan myös yrityksen menestymistä. (Hussi 2005, 18–22.)

1990-luvulta lähtien osaamisen johtaminen on nostettu keskusteluissa yhdeksi keskeiseksi organisaation menestystekijäksi. Edistyneisimmissä organisaatioissa on kehitetty kokonaisvaltaisia johtamisen järjestelmiä, joissa osaamisen johtaminen on liitetty luonnolliseksi osaksi organisaation muuta toimintaa. Erityisesti kehityskeskustelut on usein nähty suunnitelmallisen osaamisen johtamisen lähtökohtana. (Viitala 2008, 7.)

3.2 Kehityskeskustelu

MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä kehityskeskustelut on sovittu pidettäväksi kerran vuodessa ja kehityskeskusteluissa käytetään keskustelun tukena kehityskeskustelulomaketta. (Säätiön laatukäsikirja.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja hänen lähiesimiehensä säännöllistä ja hyvin valmisteltua yhteydenpitoa, jonka tavoitteena on työyhteisön kehittyminen. Keskusteluun sisältyy kehittävä vuoropuhelu. Keskustelun aiheita ovat organisaation tehtävä ja yhteistyö organisaatiossa, työtehtävät, keskustelijoiden väliset suhteet ja muut tärkeät työtilannetta koskevat asiat. Kehityskeskustelun ja tavallisen keskustelun ero on siinä, että kehityskeskusteluun valmistaudutaan tarkkaan harkiten ja siinä on määritelty sisältö. (Ronthy - Östberg & Rosendahl 1998, 94–99.)

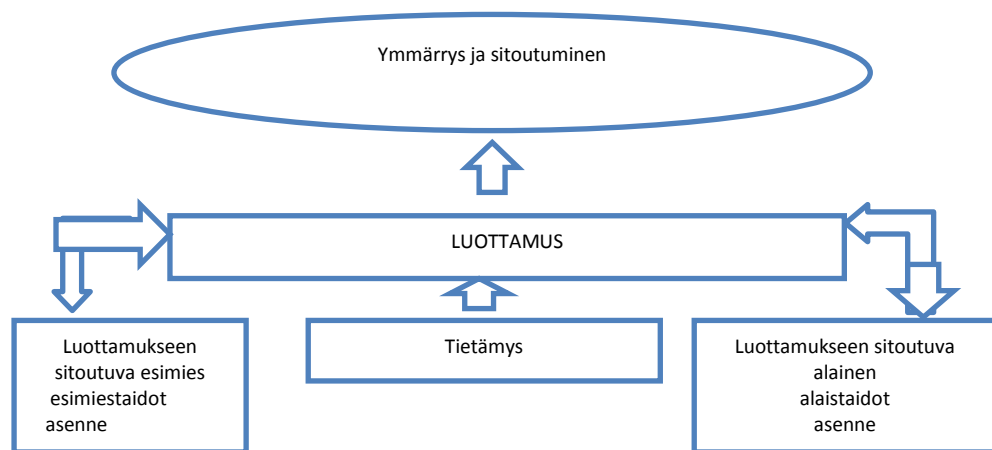
Ruoranen (2011, 48) toteaa tutkimuksessaan, että kehityskeskustelu nähdään yhtäältä keinona auttaa työntekijää suoriutumaan tehtävistään ja toisaalta se voi tukea työntekijän ja esimiehen keskinäistä suhdetta. Kehityskeskustelua voidaan kuvata ennalta sovituksi suunnitelmalliseksi, suhteellisen strukturoiduksi vuorovaikutustilanteeksi, jolla on tietty päämäärä. Kehityskeskustelukäytäntöihin liittyy olennaisesti toteutuksen säännöllisyys.

Esimies voi käyttää kehityskeskustelua työvälineenä, jolla on mahdollista edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan suorituksen syntyä. Kehityskeskusteluprosessiin liittyvät kehityskeskustelun käyminen, palautteen antaminen, motivointi ja muutoksen johtaminen. Kaikkien prosessin vaiheiden tulee sisältyä ja toteutua arkisessa työssä. Tämä edellyttää esimieheltä osaamisen ohella tilanneherkkyyttä ja taitoa huomioida johtamistavassaan kunkin yksilön erityistarpeet. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehityskeskustelussa päivitetään työntekijän tehtävät ja tarkastellaan esimiehen antaman palautteen kautta työntekijän suoriutumista edelliselle vuodelle asetetuista tavoitteista. Keskusteluun liittyy myös pohdinta mihin kehittämistä edellyttäviin asioihin jatkossa tulee panostaa. Tarkoitus on löytää yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat työntekijän omat toiveet ja kehittämistarpeet, jotta hänen on mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet ja mikä vahvistaa työntekijän työhyvinvointia. (Åberg 2006, 145–147.)

Hirvihuhdan ja Litovaaran (2011, 240–241) näkemyksen mukaan hyvään kehityskeskusteluun sisältyvät mm. työntekijän työn tekemiseen liittyvien tavoitteiden luominen ja tarkistaminen, osaamisen nykytilan ja tulevaisuuden kartoittaminen sekä työntekijän ammatillisen kehittymisen ja uran suunnittelun hahmottaminen. Tärkeää on myös pohtia ja arvioida esimiehen antamaa tukea ja työn tekemisen edellytyksiä. Lisäksi kehityskeskustelussa tarkastetaan työntekijän toimenkuva sekä ideoidaan yhdessä miten keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan parantaa.

Parhaimmillaan kehityskeskustelu edistää työntekijän taidokasta työsuoritusta, työntekijän sitoutumista ja työhyvinvointia sekä synnyttää työhön liittyvää innovatiivisuutta. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun toteutumiselle on olemassa reunaehdoja, jotka toteutuessaan ovat kehityskeskustelun kivijalka. Reunaehdoista tärkein on esimiehen ja alaisen luottamuksellinen suhde. Muita reunaehdoja ovat kumppanuusjohtaminen, jossa korostuvat yhteinen vastuunotto ja vastuuttaminen, sitoutuminen sekä esimies- ja alaisaidot. Kumppanuusjohtamisen viitekehyksellä toimiva esimies on vuorovaikutteinen ja osaa selkeyttää työntekijän työn merkitystä. Hän ymmärtää myös tunteiden merkityksen johtamistavassaan. (Aarnikoivu 2011, 11–13.)



Kuvio 5. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot. (Aarnikoivu 2011).

Esimiehet ja henkilöstöjohtaminen ovat merkittävässä roolissa hyvän keskustelukulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä työyhteisöissä. Työyhteisön keskustelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen on työläs tehtävä. Kehityskeskustelujen kautta voidaan jokainen työyhteisön jäsen liittää organisaation strategiaan. Kehityskeskustelut ovatkin oleellinen osa organisaatioiden osaamisen johtamisen käytäntöjä. (Autio ym. 2011, 58, 69.)

Wink (2007, 8) tähdentää tutkimuksessaan, että kehityskeskustelujen johtamispuheeksi ei enää riitä tavanomainen tapa keskustella. Tavanomaisessa

keskustelussa alaiselle jää usein epäselväksi mitä häneltä odotetaan, koska keskustelussa vihjaillaan ja käytetään epäsuoria ilmauksia. Uuden luomisen sijasta tavanomaisella keskustelulla ylläpidetään vanhoja ja hyväksi todettuja ajatuksia sekä toimintoja. Päämääränä onnistuneelle kehityskeskustelulle voidaan pitää dialogia. Dialogilla synnytetään uudenlaista ajattelua, uusia merkityksiä ja aikaansaadaan uudenlaista toimintaa. Dialogilla voidaan edistää myös työhyvinvointia. Dialogi edellyttää luottamusta ja se rakentuu luottamuspuheella.

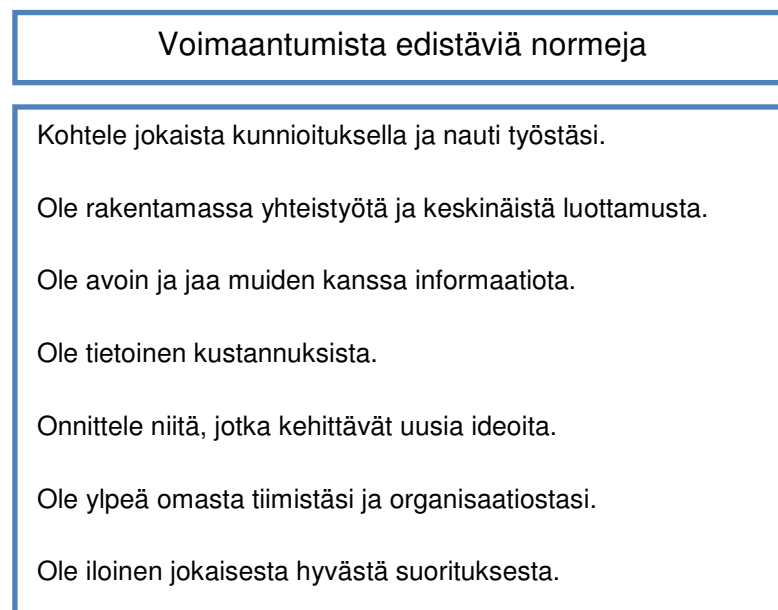
3.3 Voimaantuminen

MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä voimavaralähtöinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa on ollut työskentelyn perusta ja kivijalka toiminnan alusta lähtien. Voimavaralähtöisen ajattelun taustalla on myönteinen ihmiskäsitys, joka tarkoittaa uskoa ihmisessä oleviin voimavaroihin, kykyihin, vahvuuksiin ja taitoihin, joiden avulla hän selviytyy. Voimavaralähtöisessä ajattelussa korostuu toisen ihmisen arvostava kohtaaminen, kuuntelu sekä hänen ajatustensa ja kokemustensa kunnioittaminen. (Laine ym. 2010, 139–142.) Säätiön toiminnan periaatteisiin perustaen oli luontevaa päätyä korostamaan nimenomaan voimaannuttavaa näkökulmaa tässä kehittämishankkeessa.

Siitonen (1999, 93) määrittelee tutkimuksessaan voimaantumisen yksilöstä lähteväksi prosessiksi, jossa voimaa ei voi antaa toiselle. Hänen mukaansa voimaantumista voidaan kuvata henkilökohtaisena ja sosiaalisena prosessina. Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja, jossa toimintaympäristön olosuhteet ovat tärkeitä. Tämä selittää miksi voimaantuminen voi olla todennäköisempää jossain tietyssä ympäristössä verrattuna johonkin toiseen ympäristöön. Voimaantunut yksilö on tullut tietoiseksi omista voimavaroistaan. Hän kokee olevansa ulkoisesta pakosta vapaa itsestään määräävä ihminen. Hän on itse, ilman muita ihmisiä, tullut voimaantuneeksi.

Voimaantuneet yksilöt löytävät uusia mahdollisuuksia paljon enemmän kuin voimaantumattomat. Työntekijän henkilökohtainen voimaantuminen edesauttaa

työskentelyolosuhteiden muutosta siten, että koko työyhteisön on mahdollista voimaantua. Jokaisella yksilöllä on osaamista, taitoja ja valmiuksia, joita hän ei itsessään tunnista. Työyhteisön tulee saada kaikki voimavaransa käyttöön. Työntekijöiden ja työyhteisöjen voimaantuminen on edellytys menestymiselle. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 1, 41.) Kuviossa 6 on kuvattu voimaantumista edistäviä normeja.



Kuvio 6. Voimaantumista edistäviä normeja. (Heikkilä & Heikkilä 2005).

Juuti (2005, 60–62) korostaa, että kaikilla yksilöillä on voimavaroja, joita ei useinkaan tule tiedostaneeksi ja niin ollen ne jäävät käyttämättä. Nykyajan työyhteisöjen menestyminen rakentuu osaamiselle, innovaatioille sekä työntekijöiden keskinäiselle yhteistyölle. Menestyviä työyhteisöjä ovat ne, joissa onnistutaan nostamaan esiin työntekijöiden parhaat puolet. Työyhteisölle kullannarvoisia ovat esimiehet, jotka osaavat tunnistaa työntekijöissä myös piileviä kykyjä ja lahjakkuuksia sekä osaavat vaalia näitä ominaisuuksia saaden työntekijät onnistumaan työssään.

Pursio (2010, 57–64) näkee työyhteisön sosiaalisen pääoman, mikä syntyy luottamuksellisuuden kokemuksesta, olevan merkittävä työyhteisön voimavara.

Voimavarat auttavat työyhteisöä ja yksilöä selviytymään muutostilanteissa ja hallitsemaan muutosta. Yhteistoiminnallisesti toimiva työyhteisö on organisaation vahvuus.

Jokaista kohtaamista voidaan pitää ainutlaatuisena tilaisuutena. Tunne voimaantumisen syntyä silloin kun yksilö oivaltaa omien kokemustensa perusteella jonkin asiayhteyden taikka asian. Oivalluksen seurauksena yksilö kokee onnistumisen tunnetta ja hän tuntee itsensä hyväksytyksi. Voimaantumista voidaan vahvistaa lisäämällä avoimuutta, rohkaisemisella sekä yksilön toimintavapautta lisäämällä. (Sonkkila 2008, 339.)

Tulevaisuuteen suuntautuvalla ratkaisupuheella pyritään aktiivisesti synnyttämään voimaa antavia elementtejä. Luovuus ja avoimuus keskustelutilanteessa tuovat ennalta arvaamattomia mahdollisuuksia. Ratkaisukeskeinen lähestyminen antaa hyviä mahdollisuuksia avoimella mielellä liikkeellä olevalle. Voimavaraistava keskustelu on arvostavaa ja keskustelukumppanin kannalta myönteisiä vaihtoehtoja etsivää. (Juuti 2005, 76.)

3.4 Hyvä käytäntö

MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä on sen toiminnan alusta pitäen (vuodesta 1994) kuntoutustyön rinnalla kehitetty perhekuntoutuspalveluja, työmenetelmiä ja yhteistyökäytäntöjä. Lähtökohtana kehittämistyölle on ollut vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin ja lapsiperheiden palvelurakenteiden kehittämishaasteisiin. (Toimintakertomus 2011.)

MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä peruskehittämistoiminta muodostuu laatutyöstä, kehitettyjen työmenetelmien soveltamisesta ja testaamisesta osana kuntoutustyötä. Kehittämistyöhön sisältyy lisäksi työyhteisön osaamisen kehittäminen, uusien palvelujen kehittäminen sekä kehittämisyhteistyö sidosryhmien kanssa. Säätiössä tehdään kehittämistyötä myös Ray:n avustuksella. Vuonna 2011 kehittämistoiminta kohdistui muun muassa vaatimaan lastensuojelulliseen kuntoutukseen ja neuropsykiatrisen

kuntoutusosaamisen juurruttamiseen lasten ja nuorten hoitoon ja kuntoutukseen. (Toimintakertomus 2011.)

Tämä voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishanke liittyy säätiön peruskehittämistoimintaan osaamisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Hyvällä käytännöllä tarkoitetaan toimintaympäristössään toimivaa käytäntöä, joka on arvioitu käyttäjilleen hyvää tuottavaksi. Toiminta nähdään eettisesti hyväksyttävänä ja sen vaikuttavuus perustuu mahdollisimman monipuoliseen tietoon. (Sosiaaliportti 2012.) Hyvä käytäntö on menettelytapa, jolla toimitaan toistuvasti. Sillä tavoitellaan yksilön elämänlaadun ja osallisuuden vahvistumista, sekä hänen itsemääräämisoikeutensa ja valinnan mahdollisuuksiensa lisäämistä. (Lähde 2012.)

Arkikielessä käytännön sijasta voidaan käyttää myös ilmaisua toimintatapa tai toimintamalli. Käytäntö tarkoittaa rajattua toimijoista, vuorovaikutuksesta sekä resursseista muodostuvaa toimintaympäristöä. Hyvä käytäntö toiminta perustuu avoimuudelle. Hyvä käytäntö toiminnan tavoitteena on yhdistää kehittämisestä kiinnostuneet ihmiset edistämään ja levittämään osaamista sekä uusia ideoita ja uutta tietoa. Keskeistä hyvä käytäntö toiminnassa on yhdessä oppiminen ja uuden tiedon muodostumista edistävät vuorovaikutukselliset toimintaympäristöt. Hyvä käytäntö voidaan kehittää esimerkiksi kehittämishankkeessa. (Korhonen 2010.)

Yksiselitteistä määritelmää hyvästä käytännöstä ei ole vielä olemassa. Hyvän käytännön voidaan ajatella olevan eräänlainen sosiaalinen innovaatio, joka on käytössä tietyssä toimintaympäristössä. Hyvää käytäntöä ei voi pitää työmenetelmänä, joka löydetään, varastoidaan ja kyetään siirtämään helposti eteenpäin. Hyvien tai parhaiden käytäntöjen levittämällä eli oppimisella toimivista ja hyvistä toimintatavoista tavoitellaan muutosta. Hyvien käytäntöjen juurruttaminen ja levittäminen edellyttää ihmisten viisaan toiminnan siirtämistä toimintaympäristöstä toiseen. Onnistuakseen se edellyttää

vuorovaikutuksellisuutta sekä monimuotoista oppimisprosessia. (Arnkil 2009, 55–59.)

4 VOIMAANNUTTAVAN KEHITYSKESKUSTELUN HYVÄN KÄYTÄNNÖN KEHITTÄMISPROSESSI

4.1 Prosessikehittämisen lähtökohdat

Työyhteisölähtöinen prosessikehittämisen perusta on työyhteisössä ja työssä tunnistetuissa haasteissa sekä tarpeissa. Tällöin lähdetään siitä perusoletuksesta, että koko työyhteisö on kehittämisen toimija ja kehittäminen suunnataan työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen. Työyhteisölähtöisessä kehittämistoiminnassa toimijoina ja tekijöinä ovat työyhteisö kokonaisuudessaan ja sen jokainen jäsen erikseen. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on ensisijaisesti menettelytapa, mikä ylläpitää ja vahvistaa työyhteisön toimintakykyä ja se on osa päivittäistä ammattikäytäntöä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13,20.)

Prosessikehittämisessä koko henkilöstön osallisuus korostuu ja kehittäminen on alettu nähdä koko työyhteisöä koskevana asiana. Työkulttuurissa on alettu myös painottaa oman työn tutkimista, uudistamista sekä arviointia. Ne liittyvät uudenlaiseen ammatillisuuteen, jossa käskytykseen perustuvasta työkulttuurista on siirrytty kehittämisosaamista korostavaan kulttuuriin. (Seppänen-Järvelä 2009, 28–29.)

Tyypillisesti kehittämistoimintaa rakennetaan monien erilaisten toimijoiden aktiivisen osallistumisen ja sitoutumisen varaan, vaikka toimijoilla olisikin erilaisia intressejä. Kehittämisessä luodaan yhteistä ymmärrystä sovittelemalla erilaisia näkemyksiä. Erilaisten näkemysten hyväksyminen tukee toimijoiden tasavertaista ja aitoa osallistumista. Myös kehittäjä osallistuu konkreettiseen toimintaan. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, mikä edellyttää ihmisten

välistä aktiivista vuorovaikutusta ja osallistumista. Osallistuminen rakentuu dialogiin, jossa osallistujilla on mahdollisuus yhdessä tarkastella kehittämistoiminnan tavoitteita, toimintatapoja sekä sen perusteita. (Toikko & Rantanen 2009, 10, 89–90.) Osallistavalle kehittämistoiminnalle on tyypillistä asiantuntijatiedon läsnäolo ja vuorovaikutus käytännön toimijoiden tiedon kanssa. Osallistamisella viitataan kehittämiseen osallistuvien eri toimijoiden aktivoimiseen uuden tiedon ja osaamisen muodostamisessa. (Alasoini 2009, 38.)

Kehittämistä voidaan luonnehtia dynaamiseksi prosessiksi, jolloin opitaan uutta tekemällä ja kokeilemalla. Esimerkiksi osallistava kehittämistyö on tällaista dynaamista uutta luovaa kehittämistä. Osallistavassa kehittämisessä erilaisia toimijoita otetaan mukaan kehittämistoiminnan kaikkiin vaiheisiin suunnittelusta toteutukseen. Toimijoiden kokemustieto, arkitieto liittyy tieteelliseen tietoon, mikä mahdollistaa toinen toisiltaan oppimisen. Luovuus nähdään toisenlaisten asioiden kokeiluna ja näistä kokemuksista oppimisena. Kokeilujen kautta avautuu uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia, jotka ovat vakiintuneen käyttäytymisen ulkopuolella. (Välikangas 2011, 18–19.)

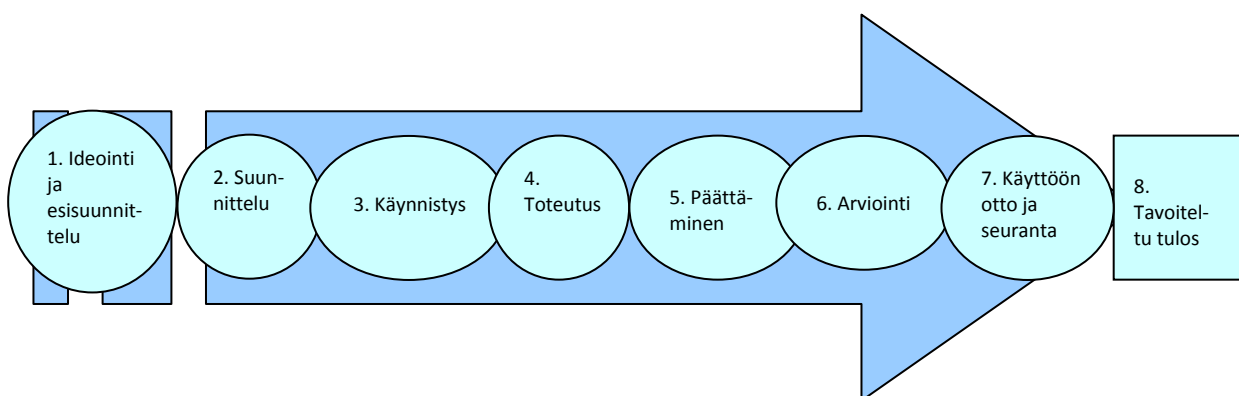
Kirjosen (2009, 131–132) mukaan kehittämisen asiantuntijuus on parhaimmillaan työyhteisön kollektiivista asiantuntijuutta, minkä syntyminen edellyttää paljon aikaa. Kollektiivisen asiantuntijuus sisältää kahdenlaisia osia. Ensinnäkin ne liittyvät henkilöstön kykenevyyteen ja halukkuuteen ottaa muutos vastaan ja toisaalta johtamiseen.

Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishanke toteutettiin työyhteisölähtöisenä prosessikehittämisenä. Tässä hankkeessa erityisen merkittävässä roolissa oli kehittämistyöryhmän työskentely (kuvattu luvussa 4.3.1) sekä ennakointidialogit (kuvattu luvussa 4.3.3).

4.2 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Kehittämishanke muodostuu erilaisista vaiheista, jotka ovat toisistaan erillisiä toimintoja. Ne muodostavat ketjuuntuneena päämääräsuuntautuneen ja järjestelmällisen kokonaisuuden, jonka avulla päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Kuhunkin vaiheeseen liittyy sille ominaisia tehtäviä, joiden tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi ja joita voidaan hyödyntää seuraavassa vaiheessa. Jokaisen vaiheen lopuksi arvioidaan suoritettu työ. (Heikkilä ym. 2008, 25, 58, 67.)

Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittäminen eteni kuviossa 7 kuvatun vaiheistamisen mukaisesti.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen vaiheistaminen hankkeen elinkaareen mukaan. (Heikkilä ym. 2008).

Kehittämismenetelminä käytettiin alku- ja loppukartoituskyselyjä, ennakkointialoiteja sekä kehittämistyöryhmän työskentelyä. Lisäksi palvelulinjojen työryhmä- ja koko henkilökunnan yhteisökokouksia käytettiin hankkeesta tiedottamiseen. Kehittämistoimintaan osallistuivat säätiön johtoryhmän edustajat, kuntoutustyöntekijät sekä heidän esimiehensä.

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe alkoi vuoden 2011 syksyllä ideoinnilla ja esisuunnittelulla. Tähän vaiheeseen osallistuivat säätiön johtaja, kuntoutuspäällikkö, kehittäispäällikkö sekä minä hankevastaavana.

Heikkilä ym. (2008, 93) korostavat hankkeesta vastaavan henkilön merkitystä ja vastuuta kehittämishankkeen onnistumisessa. Hänellä tulee olla motivaatiota, aikaa ja kykyä hoitaa hänelle osoitetut kehittämistoimintaan liittyvät tehtävät. Lisäksi hänen vastuullaan ovat muun muassa hankkeen päivittäinen johtaminen sekä yhteydenpito eri kehittämishankkeeseen osallistuviin toimijoihin ja mahdollisiin sidosryhmiin. Hankevastaavan tärkeä tehtävä on pitää hankkeelle asetetut tavoitteet selkeänä mielessään ja tarvittaessa varmistaa, että muillakin toimijoilla on yhteinen ymmärrys mihin hankkeella pyritään.

Suunnitteluvaiheeseen osallistuivat säätiön johtoryhmä, kuntoutustyöntekijät, esimiehet sekä hankevastaava. Suunnitteluvaiheessa laadittiin hankesuunnitelma, jonka johtoryhmä hyväksyi. Suunnitelmaan määriteltiin hankkeen tehtävä, tavoitteet, kehittämismenetelmät, arviointi sekä kehittämistyöhön osallistujat. Johtoryhmä nimesi hankkeen tueksi voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämistyöryhmän.

Suunnitteluvaiheessa kehittämistoimintaan osallistuvat työntekijät rajattiin kuntoutustyöntekijöihin. Ajatuksena kuitenkin oli, että kehittämistyön tuloksena syntynyt voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö on siirrettävissä myöhemmin säätiön koko henkilöstön käyttöön. Rajaamisen perusteena oli myös henkilökohtainen intressini, joka liittyi uuteen kuntoutuspäällikön tehtävääni kuntoutustyön osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Kuntoutustyöntekijöiden ennakointiallogeihin valittiin 10 kuntoutustyöntekijää. Tarkoituksena oli muodostaa monipuolisen taustan omaava ryhmä, jotta tietoa saataisiin monesta näkökulmasta. Ryhmässä oli sosiaali- tai terveydenhuollon ammatillisen koulutuksen omaavia kuntoutustyöntekijöitä. He toimivat joko moniammatillisen työryhmän jäsenenä tai avustajan tehtävissä eri palvelulinjoilla. Ryhmään kutsuttiin miehiä ja naisia sekä eripituisella työhistorialla säätiössä työskennelleitä. Esimiesten ennakointiallogeihin valittiin kuusi kehityskeskusteluja toteuttavaa esimiestä.

Kaikkien ennakointiallogeihin kutsuttujen kanssa keskusteltiin asiasta henkilökohtaisesti ja pyydettiin heidän suostumuksensa. Osallistuminen oli

vapaaehtoisista. Asiaa ja valintojen perusteita käsiteltiin myös kuntoutustyöntekijöiden tiimipalavereissa, jolloin heillä oli mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan esiin. Kehittämishankkeeseen valittujen kehittämismenetelmien tuli vahvistaa dialogisuutta ja osallisuutta. Tärkeää oli, että hanketta vietiin eteenpäin yhteistoiminnallisesti avoimuuden hengessä ja että kaikilla kuntoutustyöntekijöillä oli mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kehittämisprosessiin.

Tammi- helmikuu 2012 oli kehittämishankkeen käynnistämisvaihetta. Tässä vaiheessa aktiivisena toimijana oli hankevastaava. Hankkeen käynnistämisvaiheeseen liittyi moninaisia käytännön asioiden järjestämisiä ja sopimisia. Merkittävää oli varmistaa koko henkilökunnan vuorovaikutteinen tiedottaminen hankkeesta.

Kehittämishankkeen toteutus aloitettiin maaliskuussa 2012 ennakointidialogien järjestämisellä. Hankkeen toteutukseen osallistuivat kuntoutustyöntekijät, esimiehet, kehittämistyöryhmä sekä hankevastaava.

Ennakointidialogien seurantalaverit toteutettiin lokakuussa 2012. Ennakointidialogeissa syntyi hankkeelle arvokasta tietoa ja yhteistä ymmärrystä voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvästä käytännöstä sekä suunnitelmat siitä, miten edetään kohti voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvää käytäntöä. Saatua tietoa hyödynnettiin kehittämistyöryhmässä hyvän käytännön kehittämisessä.

Kehittämishankkeeseen liittyvä alkukartoituskysely toteutettiin huhtikuussa 2012. Loppukartoituskysely järjestettiin kehityskeskustelujen pitämisen jälkeen joulukuussa 2012. Alku- ja loppukartoituskyselyistä saatua tietoa hyödynnettiin kehittämistyöryhmän työskentelyssä. Uusittu kehityskeskustelulomake syntyi työryhmän reflektiivisen työskentelyn tuloksena. Kehittämistyöryhmä kokoontui kehittämishankkeen aikana kahdeksan kertaa. Kehittämistyöryhmän työskentely oli oleellinen ja merkittävä osa voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämistä.

Loka-joulukuun 2012 aikana käytiin kuntoutustyöntekijöiden kanssa kehityskeskustelut päivitettyä kehityskeskustelulomaketta hyödyntäen. Kehityskeskustelut pyrittiin toteuttamaan voimaannuttavasti, dialogisuuden periaatteita noudattaen. Kehityskeskustelut organisoitiin kehittämishankkeessa yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Hankkeen toteutukseen osallistuivat kuntoutustyöntekijät, esimiehet, kehittämistyöryhmä sekä hankevastaava.

Marras- joulukuussa 2012 alkoi kehittämishankkeen arviointi ja päätösvaihe. Keväällä 2013 tulen esittelemään hankkeen loppuraportin, opinnäytetyöni, johtoryhmälle ja koko henkilökunnalle.

Kehittämishankkeen arvioinnissa hyödynnettiin loppukartoituskyselyä, ennakoitidialogeihin liittyvää palautetta sekä kehittämistyöryhmän toiminnan itsearviointia. Arviointiin osallistuivat kehittämistyöryhmä, kuntoutustyöntekijät ja esimiehet. Arviointi ja juurruttaminen on kuvattu tarkemmin luvussa 5.3.

Kehittämistyön tuloksena luotu voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö (kuvataan luvussa 5.2) on tarkoitus juurruttaa osaksi koko säätiön henkilöstön osaamisen johtamisen käytäntöjä. Uusittu kehityskeskustelulomake (Liite1) kuvataan luvussa 4.3.3. Kehityskeskustelulomake tullaan ottamaan käyttöön kaikilla palvelulinjoilla. Kehittämishankkeen eteneminen on kuvattu sivulla 34 kuviossa 8.

| Aika | Kehittämismenetelmät | Osallistujat | Tuotos |
|--|--|---|---|
| 10–12/ 2011 Suunnittelu- vaihe | Suunnittelupalaverit Johtoryhmän kokous | Hankevastaava Johtoryhmä | Kehittämishankkeen suunnitelma ja kehittämistyöryhmä |
| 1-2/2012 Käynnistys- vaihe | Suunnittelupalaverit Alkukartoituskysely | Hankevastaava Kuntoutustyöntekijät Koko henkilökunta Esimiehet | Ennakointidialogien osallistujien valinta ja kutsukirjeet valituille Hankkeen esittely |
| 3-6/2012 Toteutus- vaihe | Ennakointidialogit Alkukartoituskysely Kehittämistyöryhmän kokoukset | Hankevastaava Kuntoutustyöntekijät Esimiehet Koko henkilökunta Kehittämistyöryhmä | Ennakointidialogien suunnitelmat ja palautteet Alkukartoituskyselylomake ja kyselyn tulokset Uusittu kehityskeskustelulomake Hankkeesta tiedottaminen |
| 8-10/2012 Toteutus- vaihe | Ennakointidialogien seurantapalaverit Kehittämistyöryhmän kokoukset | Hankevastaava Kuntoutustyöntekijät Esimiehet Kehittämistyöryhmä | Ennakointidialogien seurantapalaverien kutsut Seurantapalaverien suunnitelmat ja palautteet Hankkeesta tiedottaminen |
| 11–12/2012 Toteutus- vaihe | Kehittämistyöryhmän kokous Loppukartoituskysely | Hankevastaava Kuntoutustyöntekijät Esimiehet Kehittämistyöryhmä | Toteutetut kehityskeskustelut Loppukartoituskyselyn tulokset Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö |
| 1-5/2013 Päätös- vaihe Arviointi Juurrutta- minen | Kehittämistyöryhmän kokous Johtoryhmän kokous Yhteisökokous | Hankevastaava Kehittämistyöryhmä Koko henkilökunta Johtoryhmä | Kehittämishankkeen arviointi Kehittämishankkeen loppuraportti Hyvän käytännön esittely Hyvän käytännön juurruttaminen säätiön toimintaan |

Kuvio 8. Kehittämishankkeen eteneminen mukailten Toikko & Rantanen 2009.

4.3 Kehittämismenetelmät

Kehittämismenetelmä voidaan määrittää eksplisiittiseksi ja systemaattiseksi menettelytavaksi, jolla pyritään saavuttamaan tietty selkeästi määritelty tarkoitus. Kehittämismenetelmä on tavallaan eräänlainen suunnitelma tai tapa, johon sisältyy toimintatapojen prosessuaalisen kuvauksen lisäksi olettamuksia toimijoiden rooleista sekä vuorovaikutukseen liittyvistä elementeistä. Kehittämismenetelmien spesifisyys on liitettävissä niiden voimakkaaseen käytäntösuhteeseen ja tarkoituksenmukaisuuteen kehittämistoiminnan lähtökohdista. (Seppälä-Järvinen 2009, 16–23.)

Viitala (2008, 355) toteaa, että usein työyhteisöissä yksittäisen työntekijänkin osaamisen kehittymien edellyttää pitkäkestoista ja intensiivistä tukea. Perehdyttäminen, kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus, bench marking ja mallittaminen ovat konkreettisia kehittämismenetelmiä, joiden avulla osaamista voidaan kehittää.

Osallistava kehittäminen edellyttää osallistavia kehittämismenetelmiä. On hyvä mikäli kehittämiseen osallistujat voivat osallistua toimintaan henkilökohtaisten kokemusten, näkemysten ja ajatusten lähtökohdista. Näin ollen kehittämismenetelmiltä edellytetään dialogisuutta ja emotionaalista ulottuvuutta. Keskustelutekniikoita edistäviä ja keskusteluun virittäviä menetelmiä käytetään erityisesti työyhteisöjen kehittämisessä. Työkonferenssi ja muutoslaboratorio ovat pisimmälle kehitetyt keskusteluun osallistumista tukevia menetelmiä. (Toikko & Rantanen 2009, 89–104.)

Dialogisten menetelmien avulla voidaan luoda muoto ja pohja yhteistyölle. Dialogisia menetelmiä ovat muun muassa ennakointidialogit sekä avoimet dialogit. Viime vuosien aikana ennakointidialogeja on alettu soveltaa entistä enemmän suunnittelutyön tukena. (Karjalainen 2009, 263–264.)

Tässä voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishankkeessa kehittämismenetelminä käytettiin Ennakointidialogeja, kehittämistyöryhmän työskentelyä sekä alku- ja loppukartoituskyselyjä.

4.3.1 Ennakointidialogit

Ennakointidialoginen työskentelyn malli on muotoutunut THL:n Verkostotutkimus- ja kehittämismenetelmät -ryhmän (VerDi) pitkäjänteisen teoreettisen tiedon ja käytännön yhdistävän kehittämistyön tuloksena. Kyseessä on voimavaroja ja ratkaisuja etsivä ja painottava dialoginen työskentelytapa. (Remsu 2012, 13.)

Ennakointidialogi on menetelmä, jonka avulla voidaan toteuttaa erilaisia palavereja, joissa osallistujat voivat löytää keinoja yhteistoimintansa koordinoimiseksi. Ennakointidialogeihin kuuluvat tulevaisuuden muistelu-asiakaspalaveri, suunnittelua edellyttäviin tilanteisiin soveltuvat alue- ja teemaneuvonpidot sekä suunnittelupalaveri. (Koskimies 2008, 21.)

Tulevaisuudenmuistelu- suunnittelupalaverit sopivat mm. kehittämishankkeiden suunnitteluprosesseihin ja suunnitelmien laatimiseen. Kyseessä on hankkeeseen osallistuvien toimijoiden vuoropuhelu ja suunnittelupalaveri. Palaverissa osallistujat voivat kuulla muiden näkemyksiä tavoiteltavasta toiminnasta ja tarvittavista teoista ja toisaalta tulla myös itse kuulluksi suunnitelman laadinnassa. Palavereissa tavoitellaan mahdollisemman moniäänistä pohdintaa ja ”pään sisäisiä dialogeja”, tulevaisuuden toiveikkuutta sekä toiveikkaita toteutettavissa olevia suunnitelmia. (Eriksson ym. 2006, 17.)

Ennakointidialogeissa esiin tuleva asiantuntemus on dialogiin osallistujien yhteinen aikaansaannos. Kenenkään näkemystä ei määritellä ainoaksi oikeaksi ja näin luodaan uutta ymmärrystä osallistujien välille. Dialogisen neuvottelun rakenne on yksinkertaisen selkeä. Ulkopuoliset verkostokonsultit vetävät neuvottelun, jossa puhuminen ja kuuntelu on erotettu toisistaan. Kaikilla on oma puheenvuoronsa, jolloin muut voivat keskittyä kuuntelemiseen. Selkeällä strukturilla varmistetaan neuvottelun eteneminen suunnitelmallisesti ja kaikkia osapuolia kunnioittaen. (Nieminen- Kurki 2006, 13, 68.)

Tässä voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämisprosessissa toteutettiin kuntoutustekijöiden ja esimiesten ennakointidialogit sekä ennakointidialogien seurantalpalaverit. Ennakointidialogit

valittiin hankkeen kehittämismenetelmiksi niiden tulevaisuuteen suuntautumisen, osallisuutta ja dialogisuutta korostavien periaatteiden vuoksi. Toisena näkökulmana oli tarjota kuntoutustyöntekijöille omakohtainen kokemus ennakointidialogeista. Säätiö on osallistunut vuosien ajan dialogisen verkostotyön kehittämiseen. Vuoden 2012 tavoitteeksi asetettiin ennakointidialogien juurruttaminen osaksi säätiön kuntoutuspalveluja. Juurruttamiseen sisältyi mm. koko henkilöstölle suunnattu koulutus ennakointidialogeista. Ennakointidialogien käyttö palveli näin ollen sekä voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishanketta että säätiön ennakointidialogien ja dialogisen työotteen kehittämistyötä toimien samalla myös koulutuksellisenä yhdessä oppimisen tilaisuutena kuntoutustyöntekijöille ja esimiehille.



Kuva1. Kuntoutustyöntekijöiden ennakointidialogi 19.3.2012.

Ennakointidialogeissa luotiin kehittämishankkeen etenemistä varmistavat suunnitelmat, joiden toteutumista arvioitiin seurantapalavereissa. Seurantadialogeissa luotiin uudet jatkosuunnitelmat. Ennakointidialogeihin osallistuneiden sitoutuminen kehittämistyöskentelyyn oli kiitettävää koko kehittämisprosessin ajan.

4.3.2 Alku- ja loppukartoituskyselyt

Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishanke oli tutkimisavusteinen. Kehittämishankkeen yhtenä tiedonkeruun menetelmänä käytettiin alku- ja loppukartoituskyselyjä, joihin sisältyi sekä laadullisia että määrällisiä kysymyksiä. Laadullisten kysymysten vastausten analysointi suoritettiin sisällön analyysimenetelmää käyttäen. Alku- ja loppukartoituskyselyssä saadut tulokset on esitetty luvussa 5.1.

Tutkimusavusteisella kehittämisellä tarkoitetaan käytäntöön suuntautuvaa toimintaa, jolla tavoitellaan vallitsevan tilanteen kehittämistä tieteellistä tietoa hyödyntäen. Tällöin tutkimus palvelee kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 33.) Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä lähtökohtana on todellisen ja moninaisen elämän kuvaaminen. Tutkimus nähdään kokonaisvaltaisena tiedon hankintana ja tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa olosuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan menetelmiä, jotka nostavat tutkittavien äänen ja näkökulmat näkyville. Tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keräämisen välineenä ja tutkittavien ihmisten joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2010, 164.) Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyt aineiston keruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto sekä havainnointi. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti ja eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysia voidaan pitää sekä yksittäisenä menetelmänä, että väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyyseihin. Sen avulla voidaan näin ollen suorittaa monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Toikko ja Rantasen (2009, 140) mukaan toimintaympäristön tarkastelu tulkinnallisesta lähtökohdasta perustuu erilaisiin laadullisiin aineistoihin sekä niistä tehtäviin analyyseihin. Laadullinen analyysi on mahdollista tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Kehittämistoiminnassa aineistoja tarkastellaan useimmiten kehittämistoiminnan

kysymyksen asettelusta käsin. Kehittämistoimissa täysin aineistolähtöistä analyysia käytetään harvoin ja aineistoja lähestyttäessä käytetään huomattavasti karkeampaa jäsennostapaa.

4.3.3 Kehittämistyöryhmän työskentely

Kehittämistyön tueksi voidaan perustaa ohjausryhmä. Ryhmään kootaan kehittämisen kannalta tärkeät tahot ja keskeiset yhteistyökumppanit. Ohjausryhmässä kehittämistoimintaan sisältyvät erilaiset intressit kohtaavat ja näitä voidaan yhdessä jäsentää. Ohjausryhmän kokoonpanossa on mahdollista huomioida kehittämistoiminnan innovatiivisuus ja siihen voidaan kutsua henkilöitä, jotka ovat tottuneet ajattelemaan toisin. (Toikko & Rantanen 2009, 59.)

Kehittämistoiminnassa vuorovaikutuksellisuus on tärkeää. Kommunikoinnilla voidaan jakaa ja saada palautetta kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. Silloin, kun arkipäiväiset kokemukset sanotaan ääneen, ne saavat merkityksen. Henkilökohtaisen kokemuksen jakaminen tekee kokemuksen päteväksi sekä kuulijoille että henkilölle itselleen. Yksityisiä kokemuksia on mahdollisuus tarkastella kollektiivisesti refleктоimalla osana laajempaa viitekehystä. Onnistuneimmillaan on kyse prosessista, jossa sekä yksilö että työyhteisö voivat saada lisää itseymmärrystä omia käsityksiään muokkaamalla ja omaa tarkastelemalla toimintaansa suhteessa muiden toimintaan. (Seppälä- Järvinen 2009, 49.)

Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämistyön tueksi nimettiin hankkeen käynnistysvaiheessa kehittämistyöryhmä, jota voitaisiin kutsua myös ohjausryhmäksi. Säätiön johtoryhmä nimesi kehittämistyöryhmään kaksi palvelulinjavastaavaa, palvelupäällikön, minut kuntoutuspäällikön hanke-vastaavaksi sekä johtoryhmän edustajana säätiön kehittämisspäällikön. Kaikki kehittämistyöryhmään kuuluvat ovat esimiesasemassa ja ovat toteuttamassa kehityskeskusteluja. Kehittämistyöryhmä kokoontui hankkeen aikana kahdeksan kertaa.

| Ajankohta | Kehittämistyöryhmän kokoukset ja niiden aiheet |
|------------|--|
| 27.3.2012 | Järjestäytyminen ja työsuunnitelma. |
| 24.4.2012 | Ennakointidialogien ja alkukartoituskyselyn tulokset. |
| 23.5.2012 | Kehityskeskustelulomakkeen työstäminen. |
| 6.6.2012 | Valmis kehityskeskustelulomake. |
| 21.8.2012 | Väliarviointi ja syksyn työsuunnitelma. |
| 16.10.2012 | Ennakointidialogien tulokset ja hyvän käytännön työstäminen. |
| 14.12.2012 | Hyvän käytännön työstäminen. |
| 21.1.2013 | Loppukartoituskyselyn tulokset ja yhteenveto. Työryhmän toiminnan arviointi ja hyvän käytännön juurruttaminen. |

Kuvio 9. Kehittämistyöryhmän kokoukset.

Kehittämistyöryhmässä käsiteltiin keskustellen sekä ennakointidialogeista saatu tieto ja suunnitelmat sekä alkukartoituskyselyn tulokset. Saadun tiedon pohjalta ja nykyisten toimivien käytäntöjen pohjalta kehitettiin voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö ja voimaannuttavan kehityskeskustelun prosessi (kuvataan luvussa 5.2.) ja uusittiin kehityskeskustelulomake. (Liite1) Tavoitteena oli, että kehityskeskustelulomake sisällöltään tukee osaamisen johtamisen näkökulmaa sekä dialogisuutta ja sitä kautta vahvistaa työhyvinvointia. Kehityskeskustelulomakkeen aihealueet jaoteltiin neljään isompaan aihealueeseen; perustetehtävä, osaaminen ja kehittyminen, työyhteisön ja tiimin toimivuus sekä työssä jaksaminen.

Kehityskeskustelulomakkeen uudistamisprosessi eteni niin, että hankevastaavana tutustuin kehityskeskusteluista tehtyihin tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja useisiin eri organisaatioissa käytettyihin lomakemalleihin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kokosin n. 50 erilaista kysymystä, jotka luokittelin sisältöjen mukaan ja esittelin kehittämistyöryhmälle. Kehittämistyöryhmän työskentelyprosessin avulla, tuotoksena luotiin uusi kehityskeskustelulomake.

Uusittu kehityskeskustelulomake esiteltiin työryhmien kokouksissa, jolloin kuntoutustyöntekijöillä oli mahdollisuus kommentoida lomaketta. Työryhmän johtoryhmän jäsen esitteli lomakkeen johtoryhmän kokouksessa, joka osaltaan hyväksyi sen käyttöön otettavaksi. Työryhmässä päätettiin kokeilla uusitun lomakkeen toimivuutta ensin esimiesten omissa kehityskeskusteluissa. Esimiesten omien kehityskeskustelujen jälkeen uusittu kehityskeskustelulomake otettiin käyttöön kuntoutustyöntekijöiden kehityskeskusteluissa.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehittämistyöryhmässä pohdittiin voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvää käytäntöä osana osaamisen johtamisen käytäntöjä. Oleellinen ja tärkeä osa työryhmän työskentelyä oli luoda rakenteet, joilla varmistetaan, että kehityskeskustelut ovat tulevaisuudessa osa säätiön osaamisen johtamiskäytäntöjä. Tärkeää oli varmistaa, että kehityskeskusteluissa saatu tieto työntekijöiden osaamisesta, osaamisen vajeista ja kehittymisen tarpeista tulee hyödynnettyä nykyistä tarkoituksenmukaisemmin ja tehokkaammin. Kuntoutustyöntekijöiltä saadun tiedon perusteella myös he kokivat tärkeänä, että kehityskeskustelusta syntyy suunnitelma jatkoon, niin ettei keskustelu jää irralliseksi tapahtumaksi.

Tässä yhteydessä työryhmän työskentelyssä nousi konkreettisena asiana esiin henkilöstön kehittämistyöryhmän, esimiesten ja kuntoutuspäällikön yhteistyön merkitys. Lisäämällä ja vahvistamalla suunnitelmallista yhteistyötä heidän välillään varmistetaan tiedonkulkua. Hyväksi käytännöksi todettiin kehityskeskusteluja käyvien esimiesten yhteispalaverin järjestäminen ennen kehityskeskustelujen aloittamista sekä kehityskeskustelujen käynnistäminen esimiesten omilla kehityskeskusteluilla. Kehittämistyöryhmässä päädyttiin siihen, että kuntoutuspäällikkö on tulevaisuudessa luontevasti keskeinen yhteistyötoimija ja kehityskeskustelujen koordinoija. Hänen vastuullaan on myös varmistaa, että kehityskeskustelut käydään, kuten säätiön vuosisuunnitelmaan on kirjattu.

Esimiesten tehtävänä on tehdä käytyjen kehityskeskustelujen perusteella yhteenveto, mikä käsitellään yhdessä kuntoutuspäällikön kanssa. Yhteenveto tulee laatia riittävän yleisellä tasolla kehityskeskusteluihin liittyvää

luottamuksellisuutta kunnioittaen. Kuntoutuspäällikön tehtävänä on viedä asia henkilöstön kehittämistyöryhmän käsiteltäväksi.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli esimiesten taitojen ja kykyjen vahvistuminen dialogiseen kohtaamiseen ja kehityskeskustelujen toteuttaminen mahdollisimman tasalaatuisesti. Osallistava työryhmätyöskentely oli kehittämistyöryhmän jäsenille toimiva ja antoisa työskentelymuoto. Kehittämistyöryhmässä esimiesten oli mahdollisuus dialogisuuden periaatteiden mukaisesti turvallisesti ja luottamuksellisesti reflektoida omia ja kuulla toisten toimintatapoja, kokemuksia ja ajatuksia liittyen kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Kehittämistyöryhmä tarjosi esimiehille näin hyvän yhdessä oppimisen ympäristön. Refleктоimalla oli mahdollisuus löytää yhteinen ymmärrys ja uusia näkökulmia sekä toisilta saadun palautteen avulla tulla tietoisemmiksi hyvistä omista toimintatavoistaan.

Esimiehistä oli suurin osa ensimmäistä kertaa esimiehen roolissa kehityskeskusteluissa. Heidän toiveestaan ensimmäisissä keskusteluissa oli mukana kokeneempi esimies mentorin roolissa mukana. Viitala (2008, 366.) määrittelee mentoroinnilla tarkoitettavan vuorovaikutusprosessia, jossa kokenut, osaava ja arvostetussa asemassa oleva henkilö tukee ja ohjaa kehityshaluista ja -kykyistä nuorempaa kollegaa. Mentoroinnin tavoitteena on, että mentoroitava löytää itse parhaat ratkaisut.

Kuntoutustyöntekijöiltä kysyttiin suostumus mentorointiin. Kuntoutustyöntekijöiltä saadun palautteen mukaan kahden esimiehen mukanaolo keskusteluissa oli myönteinen kokemus ja mahdollisuutta siihen toivottiin jatkossakin. Esimiesten arvio oli myös myönteinen. He arvioivat mentoroinnin edistäneen omaa työskentelyään ja antaneen varmuutta keskustelujen vetämiseen. Onnistuneen keskustelun toteuttamisessa oli tärkeää, että esimiesten roolit ja tehtävät oli selkeästi määritelty ja sovittu kaikkien keskusteluun osallistujien kanssa.

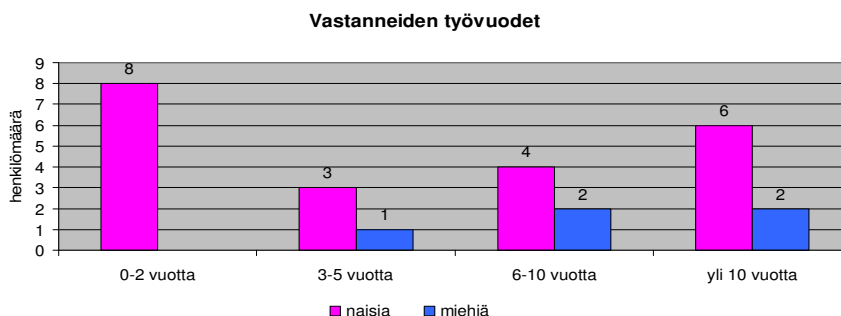
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA ARVIOINTI

5.1 Alku- ja loppukartoituskyselyjen tulokset

Kehittämishankkeen alussa tehtiin kaikille kuntoutustyöntekijöille alkukartoituskysely (Liite 2) ja kehittämishankkeen päätösvaiheessa loppukartoituskysely (Liite 3). Kyselylomakkeissa kysyttiin sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia kysymyksiä ja laadullisia eli kvalitatiivisia kysymyksiä. Kyselyissä kysyttiin vastaajien työvuosien ja kehityskeskustelujen määrää sekä vastaajien mielestä kehityskeskusteluihin liittyviä voimaannuttavia tekijöitä ja miten voimaannuttavina he ovat kehityskeskustelut aiemmin kokeneet. Loppukartoituskyselyssä kysyttiin myös kehitettäviä asioita.

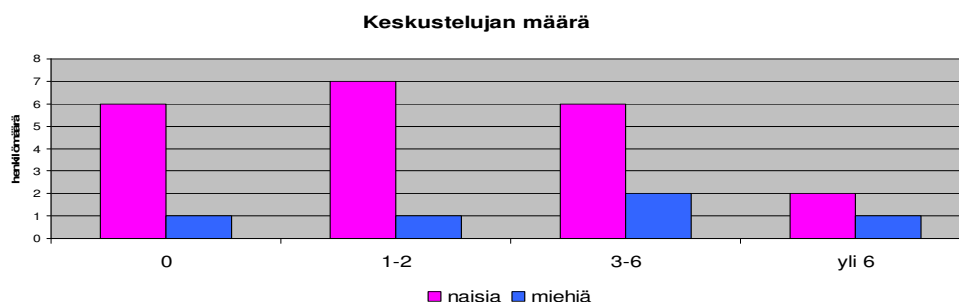
Alkukartoituskyselylomakkeita jaettiin 43 ja niitä palautui 26, vastausprosentin ollessa 60,4. Kyselylomakkeen analysoinnissa olen käyttänyt tilastollisia kuvaajia, kuten pylväsdiagrammeja sekä keskiarvoja. Olen myös yhdistellyt tietoja sukupuolen ja kehityskeskustelujen lukumäärän mukaan.

Kuvio 10 kuvaa kyselyyn vastanneiden kuntoutustyöntekijöiden työvuosia säätiössä. Kuviosta on nähtävissä, että vastaajien työvuodet jakaantuvat melko tasaisesti lyhyen ja pitkän työhistorian omaavien kesken. Lyhyimmät työvuodet omaavat olivat kaikki naisia. Kuviosta on nähtävissä, että kyselyyn vastanneilla miehillä on suhteellisesti pitkä työhistoria säätiössä.



Kuvio 10. Kuntoutustyöntekijöiden työvuodet.

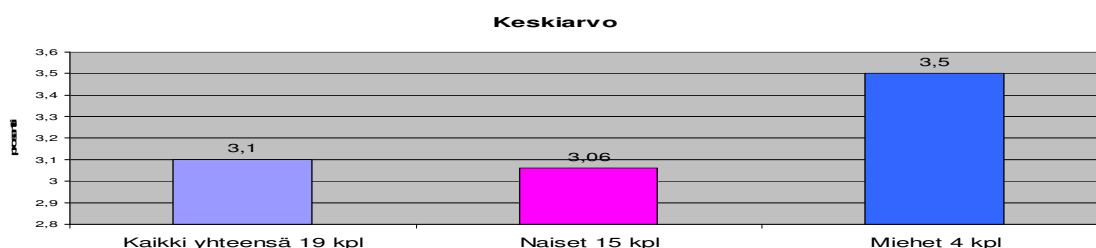
Kuviossa 11 on nähtävissä, että kyselyyn vastanneista kuntoutustyöntekijöistä enemmistöllä oli 1-2 tai 3-6 kehityskeskustelua. Suuri määrä vastaajista ei ollut vielä osallistunut yhteenkään kehityskeskusteluun. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin siitä huolimatta vastanneet kysymykseen mitkä asiat mielestäsi kuuluvat voimaannuttavaan kehityskeskusteluun. Miehillä oli ollut naisiin verraten suhteellisesti useampia kehityskeskusteluja.



Kuvio 11. Kehityskeskustelujen lukumäärä sukupuolen mukaan.

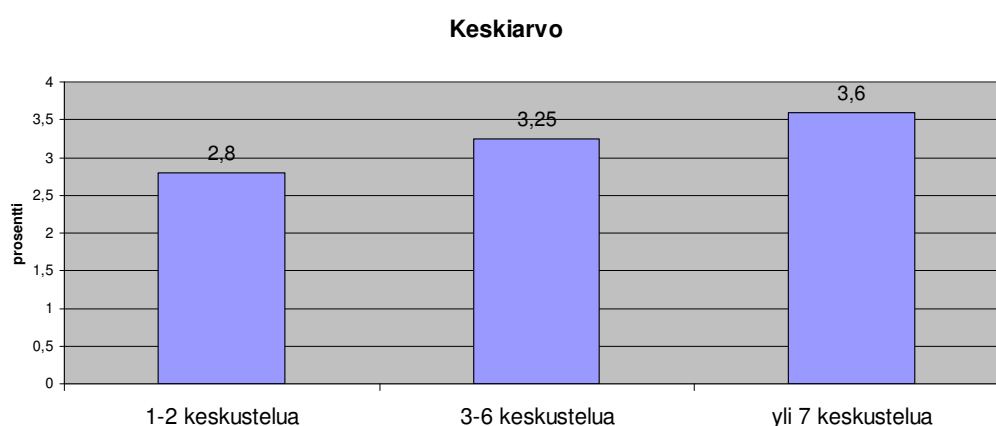
Alkukartoituskyselyn tarkoituksena oli selvittää miten voimaannuttavana työntekijät olivat aiemmin käymänsä kehityskeskustelut kokeneet. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin saada tietoa siitä, mitkä asiat kehityskeskusteluissa vaikuttivat voimaantumisen kokemuksen syntymiseen. Vastaajat arvioivat voimaantumisen kokemuksestaan jana-asteikolla 1-5. Luku 5 oli määritelty erittäin voimaannuttavana kokemukseksi ja luku 1 ei lainkaan voimaannuttavana kokemukseksi.

Kuviossa 12 on todettavissa, että voimaantumisen kokemuksen keskiarvo on vastausten perusteella 3,1. Kyselyyn vastanneet miehet ovat kokeneet käydyt kehityskeskustelut keskiarvoa voimaannuttavimpina keskiarvon ollessa 3,5. Naisten kokemus 3,06 jää niukasti keskiarvolukeman alapuolelle.



Kuvio 12. Voimaantumisen kokemus kehityskeskusteluissa eriteltynä miehet, naiset ja kaikki.

Kuviosta 13 on nähtävissä, että vastaajilla, joilla on ollut eniten kehityskeskusteluja, voimaantumisen keskiarvolukema oli korkein. Vastaavasti vähiten kehityskeskusteluja olleilla voimaantumisen kokemus oli alhaisin. Tätä voisi osaltaan selittää myös, että useammissa kehityskeskusteluissa olleet ovat osanneet kokemuksensa myötä paremmin hyödyntää kehityskeskusteluja ja ovat olleet tietoisempia niiden tarkoituksesta. Autio ym. (2010, 45) ovat tutkimuksessaan todenneet, että pitkä yhteinen työhistoria sekä monet päivittäiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset edistävät dialogisuuden syntymistä. Luottamukselliset vuorovaikutustilanteet tukivat työntekijän ammatillista pätevöitymistä ja kehittymistä.



Kuvio 13. Voimaantumisen kokemus kehityskeskustelujen lukumäärän mukaan.

Alkukartoituskyselyssä pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme asiaa, jotka vastaajan mielestä kuuluvat voimaannuttavaan kehityskeskusteluun. Suurin osa vastaajista oli luetellut viisi asiaa. Luokittelin ja järjestelin voimaantumiseen liittyvät vastaukset sisällön analyysimenetelmää käyttäen. Vastauksista muodostui karkeasti luokiteltuna viisi osa-aluetta, joista dialogisuuteen viittaavia ilmaisuja nousi eniten esiin. Voimaantumiseen vaikuttavat osa-alueet on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Voimaantuminen kehityskeskustelussa alkukartoituskyselyn mukaan.

Dialogisuus korostui erityisesti toiveena kuuluksi tulemisesta. Kuuntelu ja kuulluksi tuleminen, keskustelijan läsnäolo, avoin, vilpitön, vastavuoroinen vuorovaikutus sekä kohtaamisessa korostuva luottamuksellisuus, arvostus sekä kunnioitus koettiin voimaannuttavina asioina. Nämä asiat oli mainittu lähes kaikissa vastauksissa.

Alkukartoituskyselyn tulosten perusteella voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehityskeskustelut tulee toteuttaa ratkaisukeskeisyyden, voimavaralähtöisyyden ja dialogisuuden periaatteiden mukaisesti. Kirjallisuudesta on löydettävissä runsaasti näitä lähestymistapoja määrittäviä ja puoltavia näkökulmia.

Dialogisessa vuoropuhelussa asioita ajatellaan ja asioista puhutaan yhdessä eri tavalla. Dialogi on keskustelua, jossa ei myöskään valikoida puolia. Dialogissa ei keskitytä jo tapahtuneiden virheiden korjaamiseen vaan dialogisuus antaa mahdollisuuden kuulla, havaita ja ymmärtää olemassa olevia asioita eri näkökulmista syvällisemmin. Näkökulmia, joita ei olisi muuten saattanut oivaltaa. Tämä edellyttää hyvää kuuntelemisen taitoa, mikä on dialogisuuden sydän. (Isaacs 1999, 19–20, 83.)

Freiren (1987,3) mukaan dialogi on ihmisten keskinäistä kohtaamista. Tällöin on kyse yhteisestä luomisesta ja uudelleen luomisen teosta. Dialogin syntymisen lähtökohtana on ihmisen luontainen tarve dialogiin. Dialogissa sinetöityy osaamisen taito, mikä ei koskaan ole pelkästään yksilöllistä, vaikka sillä on myös yksilöllinen ulottuvuus.

Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että onnistuneet kehityskeskustelut perustuvat dialogiselle vuorovaikutukselle. Dialogisessa lähestymistavassa ei ole löydettävissä yhtä ainoaa ehdottoman oikeaa totuutta vaan totuuksia voi olla useita ja ne voivat olla ennalta arvaamattomia. Tärkeintä on toisen yksilön kunnioittava kohtaaminen ja erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. (Vesterinen 2006, 13.) Dialogisessa keskustelussa osoitetaan arvostusta. Keskustelukumppaniin suhtaudutaan myönteisesti ja tukea antavasti. Keskustelu sisältää avoimia kysymyksiä sekä hyväksymis- ja vahvistamislauseita kuten puhumista me- muotoa käyttäen. Erityisen kannustavaa, yhteisen ymmärryksen löytymiselle eriävissä toimintavoimissa ja niiden hyväksymisessä on myönteinen suhtautuminen keskustelijoiden välillä. (Wink 2007, 118–121.)

Dialogisuus, aito ja vastavuoroinen, toista arvosta puhuminen ja kuuntelu, lisää työyhteisössä keskinäistä ymmärrystä ja ehkäisee ristiriitoja. Työyhteisössä on tärkeää löytää yhdessä keskustellen yhteisiä tavoitteita, etsiä toimivia ja tehokkaita ratkaisuja sekä laatia selkeitä toimintasuunnitelmia. (Manka ym. 2010, 35.) Dialogisessa kuuntelemisessä keskeistä on vuorovaikutustilanteisiin osallistuvien ihmisten osallistuminen ja se miten hyvä kuunteleminen vaikuttaa ihmisten keskinäisiin suhteisiin. Hyvällä kuuntelemisella pyritään estämään virheellisiä tulkintoja, väärin ymmärtämistä ja vähentämään epäluottamusta. Dialogilla syvennetään yhteenkuuluvaisuutta ja sitoutuneisuutta ja näin ollen parannetaan myös tuottavuutta. Dialoginen kuunteleminen on dynaamista ja suuntautuu eteenpäin. Dialogisen kuuntelemisen periaatteet tiivistyvät seuraavasti. Kuuntelemisella tavoitellaan keskustelulla saavutettavaa yhteisymmärrystä ja kuuntelemisen tarkoitus on ylläpitää dialogia, eikä päätyä johtopäätöksiin. (Puro 2010, 84.)

Toiseksi eniten alkukartoituskyselyn vastauksissa korostui palautteeseen ja erityisesti esimieheltä saatavaan palautteeseen liittyviä viittauksia. Voimaannuttavaksi koettiin yksilöllinen ja henkilökohtainen palaute jota saatiin omasta osaamisesta työsuorituksesta ja ammattitaidosta Positiivisen palautteen ohella asiallisesti annettu kehittävä kritiikki tai palaute oli mainittu kuuluvaksi voimaannuttavaan keskusteluun. Vastauksista löytyi myös viittauksia siihen, että työntekijän on mahdollista ilman pelkoa, että joku loukkaantuu, ottaa esiin havaitsemiaan tai kokemiaan epäkohtia.

Voimaantuvassa työyhteisössä palautteen avulla pyritään kehittämään voimaantumista. Palaute ymmärretään avoimena kohtaamistilanteena, johon sisältyy eri osapuolten käyttäytymisen ja toimintojen käsittely. Kohtaamistilanteessa suuntaudutaan tulevaisuuteen ja pyritään aiempaa parempaan ja tarkoituksenmukaisempaan ratkaisuun. Palaute voi olla joko sanallista tai sanatonta, usein se on kumpaakin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 103.)

Työyhteisössä, jossa on palautemyönteinen ilmapiiri, palautetta annetaan joka suuntaan. Työntekijöiden ohella myös esimiehet tarvitsevat rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen avulla esimies voi kehittyä ja muuttaa toimintatapojaan. Palautetta voidaan käyttää myös merkityksen rakentamisen keinona. Antamallaan palautteella esimies ohjaa työn suorittamista sekä mahdollistaa työntekijän kehittymisen ja uuden oppimisen. Palautteen avulla esimies sitouttaa, motivoi ja kannustaa työntekijää. Hyvänä käytäntönä pidetään, että palautetta tulee antaa määrällisesti enemmän onnistumista kuin epäonnistumisista. (Aarnikoivu 2008, 142–144.)

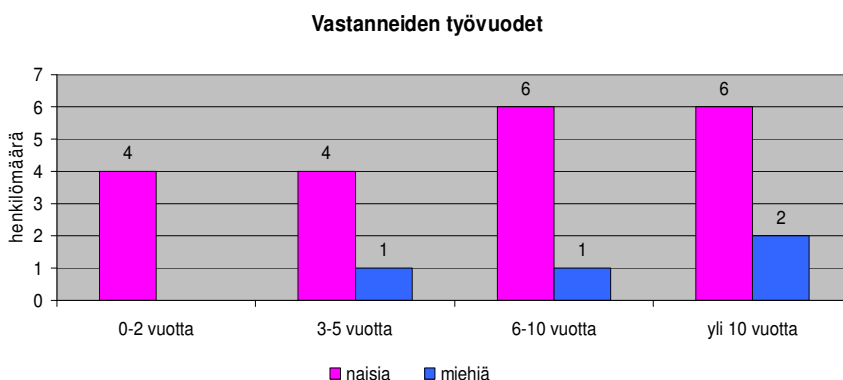
Berlin (2008, 188) toteaa tutkimuksessaan palautteen toimivan työsuorituksessa menestymisen reflektoinnin välineenä. Työntekijän motivoimisessa ja hänen toimintansa ohjauksessa palautteella on keskeinen merkitys. Dialogisessa palautekeskustelussa korostuu osallistaminen ja pyrkimys asettua toisen tilanteeseen. Onnistuneessa ja aidossa dialogisessa palautekeskustelussa luodaan yhdessä jaettuja näkemyksiä ja kunnioitetaan keskustelukumppanin näkökulmia. Tämä tapahtuu kannustavassa keskusteluilmapiirissä, jolloin

esimiehen tehtävänä on tukea alaista ja tarjota hänelle voimavaroja. Dialogiseen palautekeskusteluun sisältyy kokemus tasa-arvoisuudesta.

Alkukartoituskyselyn vastauksissa omaan työhön ja työskentelyyn liittyvien kehittämistarpeiden käsittely ja huomiointi kehityskeskusteluissa mainittiin voimaannuttavina. Lisäksi tärkeänä pidettiin, että keskustelusta seurasi jokin konkreettinen tulevaisuuden suunnitelma, jossa keskustellut asiat on huomioitu. Voimaannuttavia tekijöitä olivat myös keskustelulle varattu rauhallinen paikka ja riittävä aika. Yksittäisiä viittauksia vastauksissa voimaantumiseen olivat mm. palkasta keskustelu, keskustelun aiheet ovat etukäteen tiedossa, keskusteluun on valmistauduttu puolin ja toisin, työntekijän työpanoksen liittäminen strategiseen kokonaisuuteen sekä työntekijän jaksamisen ja työhyvinvoinnin kartoittaminen

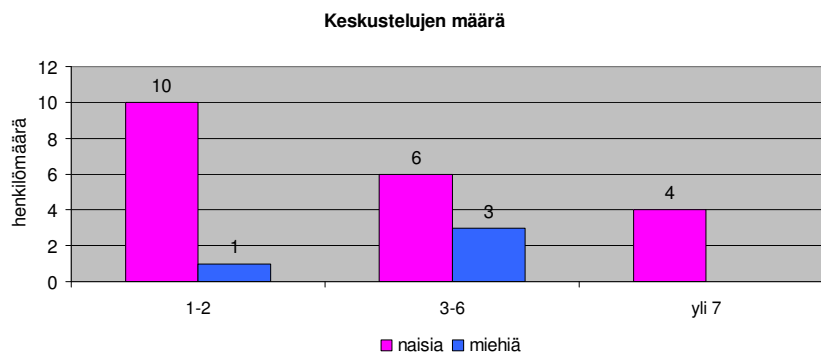
Kehittämishankkeen päätösvaiheessa tehtiin kaikille kuntoutustyöntekijöille **loppukartoituskysely** (Liite3). Kyselylomakkeita jaettiin 43 ja niitä palautui 24, vastausprosentin ollessa 55,8.

Loppukartoituskyselyyn osallistujissa oli tapahtunut jonkin verran muutosta. alkukartoitukseen verrattuna. Säätiön palveluksesta oli poistunut muutamia kuntoutustyöntekijöitä ja heidän tilalleen vastaavasti rekrytoitu uusia. Kuviossa 15 voidaan todeta, että vastanneiden työvuosien kohdalta lyhimmän työhistorian omaavien kuntoutustyöntekijöiden osuus on pienentynyt ja vastaavasti kaikkien muiden osalta lisääntymistä on tapahtunut tasaisesti.



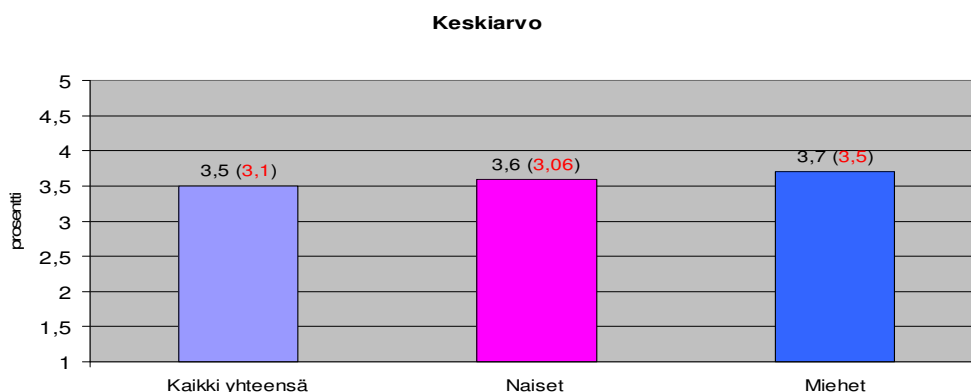
Kuvio 15. Kuntoutustyöntekijöiden työvuodet.

Kuviosta 16 on nähtävissä, että alkukartoituskyselyyn verrattuna loppukartoituskyselyssä kaikilla vastanneilla kuntoutustyöntekijöillä oli kehittämishankkeen aikana toteutunut kehityskeskustelu. Suurimmalla osalla vastaajista oli ollut 1-2 keskustelua.



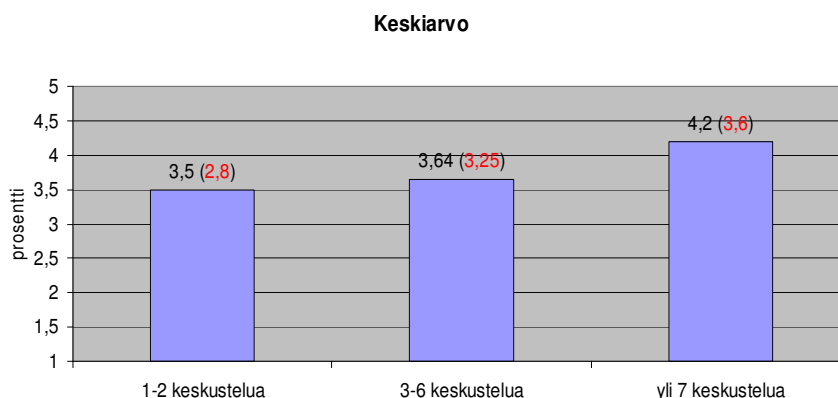
Kuvio16. Kehityskeskustelujen lukumäärä sukupuolen mukaan.

Loppukartoituskyselyssä kysyttiin alkukartoituskyselyn tavoin vastaajien voimaantumisen kokemusta asteikolla 1-5. Tulokseksi saatiin, että kaikilta osiin voimaantumisen kokemus on käydyissä kehityskeskusteluissa noussut. Kuvio 17 kuvaa vastaajien voimaantumisen kokemuksen keskiarvoa. Kuviossa on eritelty miesvastaajat, naisvastaajat ja kaikkien osallistujien keskiarvo. Suluissa oleva punaisella merkitty luku on alkukartoituksessa saatu tulos. Huomattava nousu on nähtävissä naisvastaajien kohdalla.



Kuvio 17. Voimaantumisen kokemus kehityskeskusteluissa eriteltynä miehet, naiset ja kaikki.

Voimaantumisen kokemusta vastaajien kehityskeskustelujen lukumäärän mukaan kuvataan kuviossa 18. Kuviossa suluissa punaisella olevat arvot ovat vastaavat alkukartoituksessa saadut arvot. Alkukartoituksen mukaisesti voimaantuneimpia kehityskeskusteluissa olivat edelleen yli seitsemän keskustelua käyneet vastaajat. Merkittävää on myös, että 1-2 keskustelua käyneiden vastaajien voimaantumisen kokemus on selvästi korkeampi kuin alkukartoituksessa saatu tulos. Tätä voisi osaltaan selittää työyhteisössä lisääntynyt vuorovaikutus ja tiedottaminen kehityskeskusteluihin ja ylipäättään voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishankkeeseen liittyen. Kuntoutustyöntekijät ja esimiehet olivat myös valmistautuneet keskusteluihin, joten niiden voidaan ajatella olleen laadukkaasti toteutettuja.



Kuvio 18. Voimaantumisen kokemus kehityskeskustelujen lukumäärän mukaan.

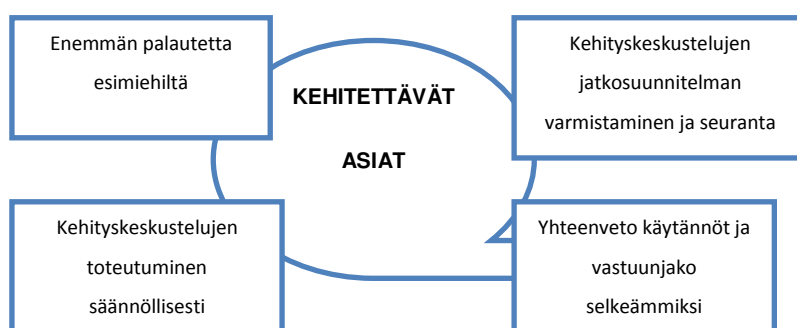
Loppukartoituskyselyn vastauksissa voimaantumisen kokemusta käydyssä kehityskeskustelussa vahvistivat dialogisuus, erityisesti kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen sekä keskustelun myönteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Toisena merkittävänä voimaannuttavana asiana vastauksissa oli mainittu palautteen saaminen omasta työstä ja toiminnasta sekä positiivisten asioiden ja omien vahvuuksien esiin nostaminen ja niistä puhuminen.

Kolmantena teemana, alkukartoituskyselystä poiketen, vastauksissa korostui pysähtymisen teema. Vastauksista ilmeni, että voimaannuttavaksi koettiin pysähtyminen oman työ äärelle, miettimään omasta näkökulmasta työtä ja

siihen liittyviä asioita. Myönteisinä asioina oli mainittu myös kehityskeskusteluille varattu riittävä aika ja keskusteluissa tehdyt jatkosuunnitelmat, joihin oli luvattu palata myöhemmin.

Loppukartoituskyselyssä kysyttiin myös kehitettäviä asioita, joilla voidaan parantaa kehityskeskustelujen sisältöjä ja käytäntöjä. Puolet vastaajista oli jättänyt tämän kysymyksen tyhjäksi. Ehdotetut kehitettävät asiat olen ryhmitellyt sisällön mukaan neljään kokonaisuuteen. Kuvio 19 kuvaa kehityskeskustelujen sisältöjen ja käytäntöjen kehittämisehdotuksia.

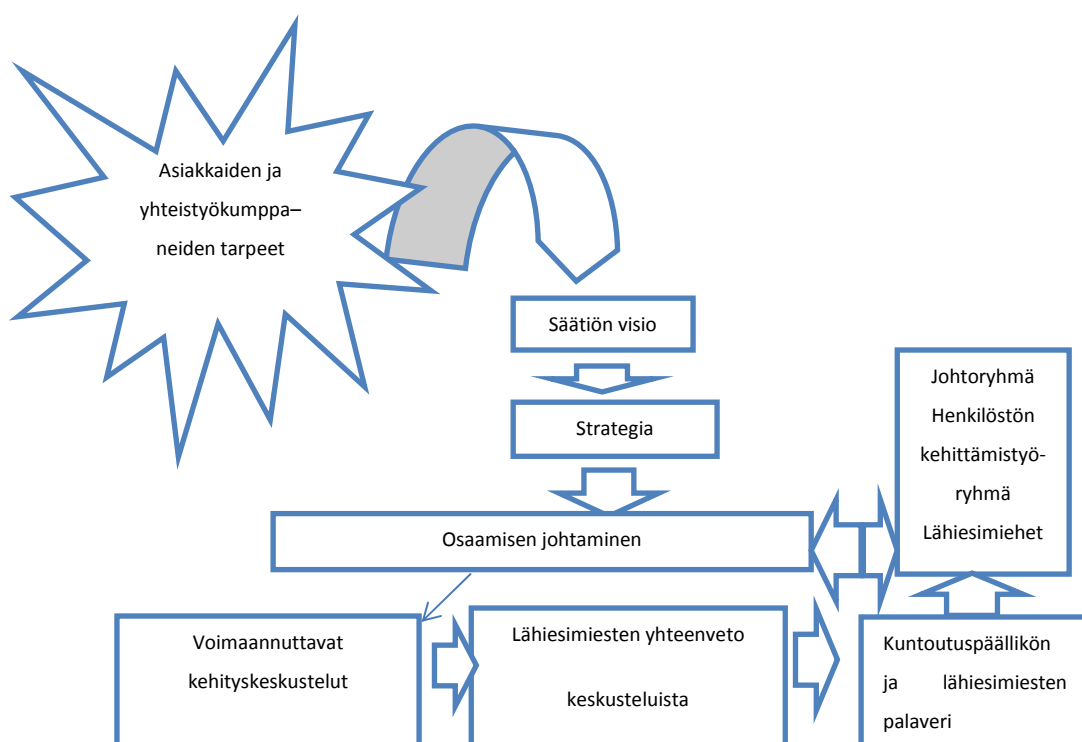


Kuvio 19. Kehittämisehdotukset loppukartoituskyselyn mukaan.

Vastanneiden ehdotuksissa nousi keskeisenä teemana kehityskeskustelun jatkoseuraamusten, jatkosuunnitelmien ja seurannan varmistaminen ja toimijoiden vastuualueiden selkeyttäminen yhteenvedon laatimisessa. Kehitettävää löytyi myös tilanteessa, jolloin työntekijän omat tavoitteet eivät ole lähelläkään toteuta. Mitä merkitystä silloin kehityskeskustelusta on työntekijälle, vaikka keskustelu sinällään mukavaa olisikin? Vastausten perusteella kehityskeskusteluissa toivottiin saatavan palautetta enemmän esimiehiltä ja kehityskeskustelujen toteuttamisista säännöllisesti. Muutamissa vastauksissa toivottiin kehityskeskustelulomakkeen muokkaamista vielä selkokielisempään muotoon. Kehitysehdotukset on huomioitu ja nostettu osaksi voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvää käytäntöä.

5.2 Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö

Kehittämishankkeen tehtävänä oli voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittäminen ja kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen. Hyvällä käytännöllä tavoiteltiin säätiön osaamisen johtamisen käytäntöjen edistymistä ja erityisesti kehityskeskustelukäytäntöjen vahvistumista. Lisäksi hyvällä käytännöllä tavoiteltiin kehityskeskustelujen toteuttamista tasalaatuisesti. Hankkeen tavoitteena oli myös esimiesten taitojen vahvistuminen kohdata työntekijä voimaannuttavasti ja luoda dialogisuutta kehityskeskusteluissa.



Kuvio 20. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehityskeskustelut osana osaamisen johtamista.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö sekä uudistettu kehityskeskustelulomake. Osaamisen johtamisen näkökulmasta voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvällä käytännöllä varmistetaan työntekijöiden nykyistä osaamista ja toisaalta varaudutaan tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Tämä edellyttää monitasoista vuorovaikutusta, yhteistyötä ja organisaatiossa riittäviä rakenteita, joiden avulla

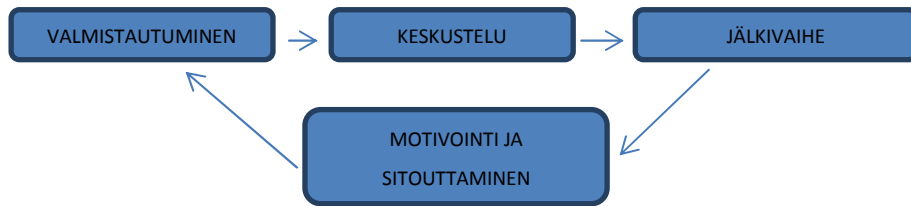
osaamista voidaan tarkoituksenmukaisesti johtaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehityskeskusteluja pitävien esimiesten tulee olla tietoisia organisaation visiosta ja strategioista. Lisäksi tulee varmistaa, että esimiehiltä siirtyy kehityskeskusteluista saatu osaamiseen ja osaamisvajaisiin sekä kehitystarpeisiin liittyvä tieto säätiön henkilöstön kehittämistyöryhmälle.

Säätiön henkilöstön kehittämistyöryhmään kuuluvat kehittämispäällikkö, hallintopäällikkö, palvelupäällikkö, kuntoutuspäällikkö, kiinteistö- ja ruokahuoltopäällikkö sekä laatukoordinaattori. Kuntoutuspäällikkö on tulevaisuudessa luontevasti keskeinen toimija ja kehityskeskustelujen koordinoija. Hänen vastuullaan on varmistaa, että kehityskeskustelut käydään siten, kuten säätiön vuosisuunnitelmassa on sovittu.

Esimiesten kohtaamisen taitojen edistymisen näkökulmasta kehittämishankkeen osallistava työryhmätyöskentely oli esimiehille toimiva ja antoisa työskentelymuoto. Kehittämistyöryhmässä esimiesten oli mahdollisuus dialogisuuden periaatteiden mukaisesti turvallisesti ja luottamuksellisesti reflektoida omia ja kuulla toisten toimintatapoja, kokemuksia ja ajatuksia liittyen kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Kehittämistyöryhmä tarjosi esimiehille näin hyvän yhdessä oppimisen ympäristön. Reflektoimalla oli mahdollisuus löytää yhteinen ymmärrys ja uusia näkökulmia sekä toisilta saadun palautteen avulla tulla tietoisemmiksi hyvistä omista toimintatavoistaan. Esimiesten kokemana kehittämishankkeen aikana heille tarjottu mentorointi oli myös hyvä ohjauksen ja tuen toimintamalli, mikä tulee ottaa systemaattisemmin käyttöön tulevaisuudessa.

Kehittämishankkeen alussa tehdyn alkukartoituskyselyn mukaan voimaantumisen kokemus syntyy erityisesti dialogisuudesta sekä omasta työstä ja toiminnasta saadusta palautteesta. Loppukartoituskysely osoittaa, että kehittämishankkeen aikana toteutuneet kehityskeskustelut ovat kuntoutustyöntekijöiden kokemuksen mukaan olleet lähtötilanteeseen verrattuna voimaannuttavampia.

Kehittämistoiminnan tuloksena voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehityskeskustelujen prosessi muodostuu valmistautumisesta, toteutuksesta sekä jälkivaiheesta.



Kuvio 21. Voimaannuttava kehityskeskustelu prosessina mukaillen Aarnikoivu 2011.

Valmistautumisvaihe on tärkeä osa prosessia. Valmistautumisvaiheeseen liittyy motivointia, sitoutumista ja myös sitouttamista. Jotta kehityskeskusteluista muodostuu mahdollisimman hyödyllinen lopputulos sekä työntekijän että esimiehen on hyvä etukäteen pohtia keskustelussa käsiteltäviä asioita.

Tulkitsen tässä kuviota 21 niin, että motivointi on esimiesten vastuulla. Samoin esimiesten on sitouduttava ja motivoituttava hyödyntämään kehityskeskusteluja omana osaamisen johtamisen työvälineenään. Esimiehet tarvitsevat myös omaan motivoitumiseen alaisilta saatua palautetta.

Valmistautuminen kehityskeskusteluihin aloitetaan esimiesten ja kuntoutuspäällikön yhteisellä suunnittelupalaverilla, jossa tehdään suunnitelma kehityskeskustelujen toteutuksen aikatauluista. Palaveri pidetään noin kuukautta ennen keskustelujen aloittamista. Tässä palaverissa esimiehet voivat tuoda esiin myös muita kysymyksiään tai mahdollisia huolen aiheita koskien tulevia kehityskeskusteluja. Vastuu kehityskeskustelujen toteutuksesta on esimiehillä ja kuntoutuspäällikön tehtävänä on koordinoida käytäntöä sekä

motivoiva ja tukea esimiehiä heidän tehtävässään. Hyvän käytännön mukaisesti kehityskeskustelut aloitetaan esimiesten omilla kehityskeskusteluilla.

Esimiehet tiedottavat omia työryhmiään tulevista keskusteluista ja laittavat ilmoitustauluille ajanvarauslistat, joista kukin työntekijä voi varata itselleen ajan. Kehityskeskusteluissa käytettävä kehityskeskustelulomake löytyy säätiön sisäisestä sähköisestä intrajärjestelmästä, josta jokainen voi tulostaa sen itselleen etukäteen täytettäväksi. Tiedottamiseen sisältyy kehityskeskusteluihin virittävä näkökulma, jonka avulla muistutetaan mieliin mikä kehityskeskustelujen tarkoitus on ja miten tärkeää asiaa on pohtia etukäteen.

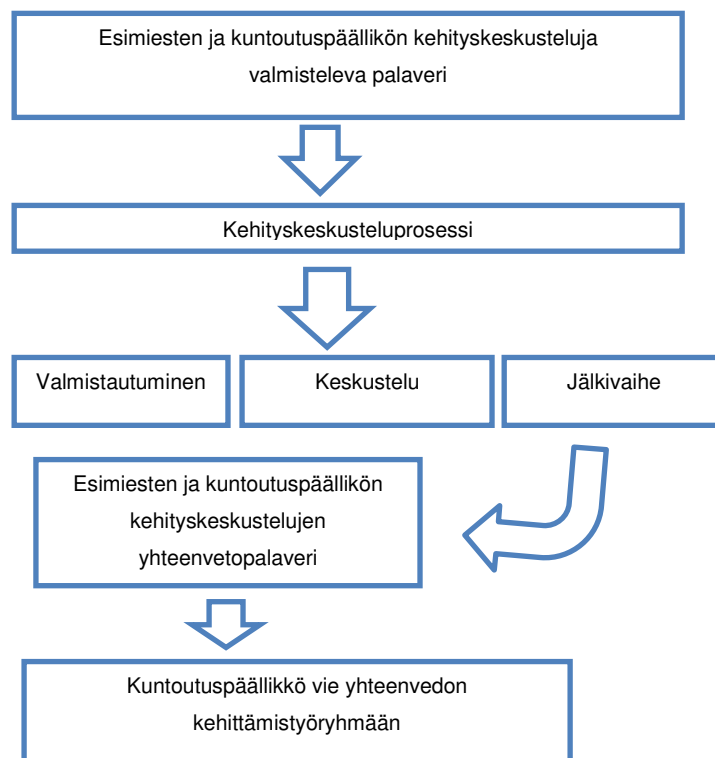
Kehityskeskusteluihin varataan aikaa 1,5 tuntia ja rauhallinen paikka, jotta keskittyminen ja rauhoittuminen keskustelutilanteeseen toteutuisivat mahdollisimman levollisesti.

Voimaannuttavassa kehityskeskustelussa käytetään tukena kehityskeskustelulomaketta. Hankkeessa saadun kokemuksen mukaan tärkeää on, että lomakkeeseen kirjatut aiheet tulevat käsiteltyä, mutta lomake ei saa olla keskustelun itsetarkoitus. Keskustelussa asioita voidaan käsitellä työntekijän toiveista ja tarpeista lähtien missä järjestyksessä tahansa. Pyrkimyksenä keskustelussa on voimaannuttavaan dialogiin pääseminen. Tämä tarkoittaa kuntoutustyöntekijän näkökulmasta erityisesti kuulluksi tulemistä ja vastavuoroista palautteen antamista ja saamista työntekijän ja esimiehen välillä. Liika kiinnittyminen lomakkeeseen voi olla riski dialogin rakentumiselle. Toisaalta kehityskeskustelulomake osaltaan varmistaa tasalaatuisuutta kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskustelulomakkeen lopussa on kehityskeskustelun yhteenvetosivu, johon kirjataan työntekijän vahvuudet, kehitettävät asiat sekä keskustelussa sovitut toimenpiteet, aikataulut ja seuranta. Yhteenvetosivu täytetään lyhyesti keskustelun päätteeksi. Tässä vaiheessa esimies ja työntekijä voivat yhdessä sopia, mitä keskustelussa esiin nousseita asioita työntekijä erityisesti toivoo esimiehen vievän eteenpäin. Varsinainen yhteenvedon puhtaaksikirjoittaminen tehdään keskustelun jälkeen, jotta keskustelutilanteessa pystytään

keskittymään itse keskusteluun. Puhtaaksikirjoittaminen on esimiehen tehtävä. Yhteenvedon alkuperäinen sivu jää työntekijälle. Esimies ottaa itselleen sivusta kopion, jota säilyttää omassa kehityskeskustelukansiossa lukitussa tilassa.

Kehityskeskustelun jälkeen esimiehet tekevät käymistään kehityskeskusteluista yleisellä tasolla keskustelujen luottamuksellisuuden huomioiden yhteenvedon työntekijöiden osaamiseen ja kehittymisiin liittyvistä toiveista, tarpeista ja vajeista. Yhteenvedot käsitellään esimiesten ja kuntoutuspäällikön yhteenvetopalaverissa. Kuntoutuspäällikön tehtävä on palaverin jälkeen viedä tieto henkilöstön kehittämistyöryhmään jatkotoimenpiteitä varten. Kuviossa 22 on kuvattu voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehityskeskustelun prosessi.



Kuvio 22. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehityskeskustelun prosessi.

Kehittämistoiminnan tuloksena saadun tiedon ja kokemuksen perusteella hyvän käytännön mukaisiin voimaannuttaviin kehityskeskusteluihin liittyy dialogisuus, säännöllinen toteutus, suunnitelmallisuus ja struktuuri, keskusteluissa työntekijälähtöisyys, voimavaroihin ja työrooliin keskittyminen, tasapuolisuus sekä seuranta.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkosuunnitelmat

Kehittämishanketta pitää arvioida koko hankkeen toteuttamisen ajan. Arvioinnin kohteena ovat sekä hankkeen eteneminen että hankkeen tulokset ja kehittämistoiminta. Onnistuneena voidaan pitää hanketta, joka on huolellisesti suunniteltu ja jolle on asetettu selkeät tavoitteet. Lisäksi hanke ja sen hallinta on ollut asiantuntevaa ja kehittämisprosessia sekä hankkeen tuotosta on arvioitu kriittisesti hankkeen eri vaiheissa. Onnistumista varmistetaan huomioimalla jo hankesuunnitelmassa miten saadut tulokset ja hyvä käytäntö siirretään ja juurrutetaan osaksi arkista toimintaa. (Heikkilä ym. 2008, 130–131.) Toikko ja Rantanen(2009, 167) puolestaan korostavat, että kehittämisen asiantuntijan tulee kyetä arvioimaan reflektiivisesti kehittämisprosessia. Hänen pitää myös osata käyttää kehittämismenetelmiä joustavasti toimintaympäristöjen vaatimukset huomioiden.

Tämän kehittämishankkeen arviointiin käytettiin loppukartoituskyselyä, ennakoitdialogien palautteita sekä kehittämistyöryhmän itsearviointikyselyä.

Ennakointidialogien päätteeksi tehtyjen palautekyselyjen mukaan osallistujat olivat kokeneet Ennakointidialogien -suunnittelupalaverit hyödyllisiksi. Suunnittelupalaveriisiin osallistumiset olivat myös selkeyttäneet osallistujien omia ajatuksia sekä antaneet uutta ymmärrystä siihen, mitä muut osallistujat asioista ajattelevat. Luottamuksen voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön syntymiseen koettiin myös lisääntyneen.

Kehittämistyöryhmän itsearvioinnissa ryhmän jäsenet arvioivat, että hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Kehittämistyön tuloksena syntyi voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö ja uudistettu

kehityskeskustelulomake. Merkityksellistä kehittämistyön onnistumiselle oli, että hankkeelle oli nimetty hankevastaava. Kehittämistyöryhmän moniammatillinen ja dialoginen työskentely osaltaan syvensi prosessin tavoitteiden toteutumista entisestään. Kehittämishanke oli riittävän konkreettinen, mikä oli motivoivaa ja toimintaan sitouttavaa. Erityisen oleelliseksi koettiin, että hankkeelle oli todellinen tarve ja sillä oli työyhteisön ja johdon tuki. Kehittämishanke eteni suunnitelman ja aikataulutuksen mukaisesti.

Kehittämishankkeen kaikessa työskentelyssä on painotettu dialogisuutta, moniammatillisuutta ja jaettua asiantuntijuutta. Kehittämishankkeessa käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät ovat olleet osallistavia ja voimaannuttavia mahdollistaen ja edistään dialogisuuden ja jaetun asiantuntijuuden toteutumista.

Toikko ja Rantanen (2009, 86) toteavat, että kehittämistyössä aikaansaatu tulosten levittäminen voi olla yhtäältä oma erityinen prosessinsa tai toisaalta se voidaan sisällyttää varsinaiseen kehittämisprosessiin. Arnkil (2009, 54) puolestaan toteaa, että hyvien käytäntöjen juurtuminen ja leviäminen on ihmisten keskinäistä monitahoista vuorovaikutusta, mikä aikaansaa oppimista. Hyvien käytäntöjen juurruttaminen on kokemustiedon sanoittamista, ja käsitteellistämistä. Se on myös inhimillistä toimintaa, mihin sisältyy dialogisuutta, kommunikointia ja toinen toiselta oppimista.

Tulevaisuudessa voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö ja uudistettu kehityskeskustelulomake on tarkoitus juurruttaa säätiön kaikkia palvelulinjoja koskevaksi. Kehittämistyöryhmässä on jo otettu hyvä käytäntö käyttöön hyvillä kokemuksilla. Muiden palvelulinjojen osalta kevään 2013 aikana järjestetään tarvittavaa ohjeistusta ja tiedottamista hyvään käytäntöön liittyen. Tiedottamisessa ja juurruttamisessa on hankevastaavalla keskeinen rooli ja vastuu. Voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishankkeen työskentelyssä on koko ajan huomioitu kaikkien palvelulinjojen näkökulma, vaikka varsinainen kehittämishanke toteutettiin kuntoutustyöntekijöiden kanssa. Alusta pitäen lähtökohtana on ollut, että käytäntö on siirrettävissä myös muille palvelulinjoille.

Yhteiskunnallisella tasolla suomalaisten työntekijöiden ajatuksia omista työolosuhteista kerätään vuosittain ilmestyviin työolobarometreihin. Työolobarometrin 2011 mukaan työnteon mielekkyyden nähdään muuttuvan entistä huonompaan suuntaan ja heikoimmalta tilanne näyttäytyy julkisella sektorilla. Vuoden 2012 työolobarometrin ennakkotiedoissa suuntaus on samansuuntaisesti edelleen huonompaan suuntaan. Evan 2010 kyselyn perusteella 82 % vastaajista koki, että työyhteisöissä työskennellään ylikierroksilla ja niin kovan paineen alla, että seurauksena on loppuun palaminen. (Simström 2013.)

Tämän kehittämishankkeen myötä saatujen kokemusten perusteella koen, että voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön mukaisesti toteutetut kehityskeskustelut ovat tulevaisuudessa myönteinen, motivoiva ja tehokas dialogisen yhteistyön ja osaamisen johtamisen keino. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelujen kautta hänellä on mahdollisuus mielekkäällä tavalla vaikuttaa omaan työhönsä ja vahvistaa työnsä hallinnan tunnetta sekä näin vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseen.

Säätiössä työskentelee noin 100 työntekijää. Yhden kehityskeskustelun toteuttaminen jokaisen työntekijän kanssa 1,5 tunnin kestoisella keskustelulla yhden esimiehen kanssa vie työtunteja noin 300 eli runsaat 42 työpäivää. Organisaation ja erityisesti esimiesten työajan näkökulmasta kehityskeskustelut ovat kohtuullisen työllistävä prosessi. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat (esimerkiksi Wink 2007, Manka 2010 ja Autio 2010), että työntekijän ja esimiehen välisen voimaannuttavan dialogin synty ja ylläpitäminen edellyttävät jokapäiväisiä kohtaamisia kasvokkain. Näin ajatellen kerran vuodessa pidettävä yksittäinen kehityskeskustelu pelkästään ei riitä varmistamaan dialogisuutta ja voimaannuttavaa palautetta omasta toiminnasta vaan tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta.

Aarnikoivu (2011, 141–142) nostaa johtamistyöskentelyyn myönteisenä ja toimivana ajattelumallina ratkaisu- ja voimavarakeskeisen lähestymistavan. Hänen mukaansa ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan liittyy muun muassa

myönteisyys, tulevaisuuteen suuntautuminen, asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus, kannustaminen ja yhdessä tekeminen.

Perustaen omaan yli 20- vuotiseen kokemukseeni ratkaisukeskeisestä ja voimavarasuuntautuneesta työskentelystä näkisin, että säätiön kuntoutustyön periaatteiden mukaisesti ratkaisukeskeisesti ja voimavaralähtöisesti suuntautunut esimies omaa myönteisen ihmiskäsityksen, uskoen ihmisessä oleviin voimavaroihin ja kykyihin. Asiakaslähtöisyyden ohella hän osaa esimiehenä toimia myös työntekijälähtöisesti. Hän näkee mahdollisuuksia ja pystyy kääntämään ongelmat tavoitteiksi. Myönteisellä, kannustavalla ja rohkaisevalla suhtautumisella ja palautteella esimies rakentaa luottamusta ja osaltaan johtaa työyhteisössä osaamista. Kehityskeskusteluissa tapahtunut muutos kuntoutustyöntekijöiden lisääntyneeseen voimaantumisen kokemukseen osoittaa, että hankkeen aikana on tehty oikean suuntaisia asioita. Työyhteisön jokapäiväiseen, arkiseen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksen laatuun, pitää jatkossa edelleen suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti kiinnittää huomiota.

Tähän hankkeeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa korostetaan ja painotetaan hyvän, osallistavan ja vuorovaikutuksellisen johtamisen ja esimiestoiminnan merkitystä työyhteisöjen menestyksellisen toiminnan varmistajana. Näin ollen myös esimiehet tarvitsevat tukea, jotta selviytyvät haastavasta tehtävästään ja voivat kehittyä omassa tehtävässään. Säätiössä on kuluneen vuoden aikana panostettu esimiesten osaamisen vahvistumiseen. Esimerkiksi syksyllä 2012 aloitti seitsemän esimies- ja johtotehtävissä olevaa henkilöä johtamisen erityisammattitutkintokoulutuksen. Esimiehille on järjestetty säännöllistä säätiön ulkopuolista konsultointitukea. Lisäksi palvelulinjavastaaville on pidetty tapaamisia oman esimiehensä kanssa ja myös päälliköillä on ollut mahdollisuus tavata omaa esimiestään. Näitä esimiesten osaamista ja jaksamista varmistavia tukitoimia ja mahdollisuutta mentorointiin tarvitaan tulevaisuudessakin.

Loppukartoituskyselyssä esiin tulleeisiin kehittämisasioihin voisi todeta, että tulevaisuudessa voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön

toteuttaminen vastaa paremmin esille nousseihin kehittämisideoihin. Hankkeen aikana luotiin selkeä prosessi kehityskeskustelujen toteutukselle ja kehityskeskustelujen seuraamuskäytännölle. Palaute ja sen merkitys nousee voimakkaasti esiin sekä alku- ja loppukartoituskyselyjen vastauksissa, että työyhteisössä käydyssä keskustelussa. Itse nostaisin sekä kuntoutustyöntekijöiden, että esimiesten yhteiseksi tulevaisuuden kehittämisen teemaksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitojen kehittämisen.

Tässä kehittämishankkeessa on keskitytty osaamisen johtamisen näkökulmasta yksittäisen työntekijän kanssa käytävään kehityskeskusteluun. Säätiön työskentely perustuu myös vankasti työryhmissä työskentelyyn. Tulevaisuudessa on hyvä miettiä miten kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää työryhmien osaamisen edistämiseksi ja näkyväksi tekemisessä. Ajattelisin, että tällaiset ryhmäkehityskeskustelut sopivat hyvin säätiön yhteistoiminnalliseen toimintatapaan. Säätiössä toiminnallisuus on luonteva lähestymistapa asioiden työstimisessä. Toiminnallisen näkökulman liittäminen ryhmäkehityskeskusteluihin ja ylipäätään ryhmäkehityskeskustelujen toteuttaminen tulee olemaan tulevaisuuden kehittämisen kohde.

Omassa organisaatiossani yksi keskeinen tulevaisuuden haaste osaamisen johtamiselle on tuleva toimipaikan muutos keväällä 2014. Uuden toimipaikan sijainnista ei ole vielä tarkempaa tietoa. Muutos tulee joka tapauksessa väistämättä aiheuttamaan jonkin verran työntekijöiden vaihtuvuutta. Näkisin, että tämä voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvän käytännön kehittämishanke sai vielä erityisemmän merkityksen ajankohtaisuudellaan ja työyhteisölähtöisyydellään tässä työyhteisöä koskevassa muutostilanteessa.

6 POHDINTA

Kehittämishankkeen toteuttaminen on ollut työläs, antoisa, haastava ja opettavainen matka kehittämisen maailmaan. Tämän hankkeen myötä koen ammatillisen osaamiseni syventyneen kehittämistyön ja johtamisen näkökulmasta. Runsaaseen lähdekirjallisuuteen ja aiheista tehtyihin tutkimuksiin perehtyminen on kehittänyt kokonaisvaltaisempaa ajattelukykyä ja kokonaisuuksien hahmottamista. Kehittämistyö on edellyttänyt myös asioiden käsitteellistämisen kykyä ja taitoa siirtää omaa ymmärrystä muiden kehittämiseen osallistujien kanssa reflektoitavaksi. Näitä oppimiani asioita tulen entistä enemmän tarvitsemaan tulevaisuudessa työtehtävistäni suoriutumisessa. Huomaan myös oman tehtäväkuvani säätiön kuntoutuspäällikkönä osaamisen johtamiskäytännöissä selkiintyneen ja löytäneen oman paikkansa.

Kehittämishankkeen toteuttaminen on edellyttänyt koko työyhteisön panostusta. Kuntoutustyöntekijöiden ja heidän esimiestensä motivaatio ja sitoutuminen kehittämistoimintaan on ollut erinomaista, hyvän käytännön aikaansaamisessa. Merkittävää ja voimaannuttavaa on ollut myös säätiön johdon osallisuus ja tuki kehittämishankkeelle. Kehittämishankkeen aikana olen konkreettisesti oivaltanut ja saanut kokea, miten menestyksellinen työyhteisön kehittämistoiminta rakentuu yhteistoiminnallisuudesta, dialogisuudesta sekä yhdessä oppimisesta. Yksin ei voi kehittää.

Erityisen kiitollinen olen saamastani asiantuntevasta ja voimaannuttavasta opinnäytetyön ohjauksesta tutoropettajalleni Liisa Piriselle ja mentorilleni kehittämispäällikkö Katariina Pärnälle. Ohjaus ja mentorointi ovat toteutuneet rakentavassa ja luottamuksellisessa hengessä antaen uusia näkökulmia sekä mahdollistaneet monia oivalluksia, jotka ovat vieneet kirjoitusprosessia eteenpäin. YAMK-opintoihin sisältyvän tutorryhmän vertaistuki ja vertaisarviointi ovat mahdollistaneet asioiden jakamisen ja reflektoinnin. Ryhmässä on ollut antoisaa peilata omia ajatuksia ja tunteitakin toisten ryhmäläisten kanssa. Kiitos tästä yhteistyöstä ja yhdessä oppimisesta Anna Karlssonille ja Sari Katajalle.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki:WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna:Karisto Oyj.

Alasoini, T. 2009. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Jyväskylä:Gummerus Oy, 34–52.

Arnkil, R. 2009. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Jyväskylä:Gummerus Oy, 54–72.

Autio, V-M. & Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa:Hansaprint Oyj.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannista, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia no 198. Vaasan yliopisto.

Eriksson, E. & Arnkil, T-E. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huoltien vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakesin monistamo.

Freire, P. 1987. A Pedagogy for Liberation. Dialogues on transforming education. USA: Bergin & Garvey Publishers, Inc.

Heikkilä, A & Jokinen, P & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen - avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2011. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Honkinen, O. & Kerminen, M. & Mellenius N. & Von Wendt, L. 2009. Lapsen aivovamman kuntoutuksen periaatteet. Teoksessa Honkinen, O. & Kerminen, M. & Mellenius, N. & Miller, H. & Von Wendt, L. 2009. Lapsen aivovamma. Perustietoa syntymän jälkeisistä aivovammoista ja kuntoutuksesta. Helsinki: Edita Prima Oy. 134–139.

Hussi, T. 2005. Essays on Managing Knowledge and Work related Wellbeing. Doctoral Thesis, Serie A: 150. Svenska högskolan.Helsinki: Edita Oy.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö- nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Oy.

Isaac, W. 1999. Dialogue and the art of thinking together. Published by arrangement with Doubleday Broadway Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki:Gummerus Oy.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki:Otava.

Juuti, P. (toim.) 2011. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vaasa:Hansaprint, 13–25.

Karjalainen, V. 2009. Verkostokehittäminen – palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Jyväskylä:Gummerus Oy, 250–268.

Kirjonen, J. 2009. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Jyväskylä:Gummerus Oy, 116–133.

Koskimies, M. 2008. Luottamuksen rakentuminen dialogisessa verkostopalaverissa. Viitattu 23.2.2013. <https://helka.linneanet.fi/cgi-bin/pwebrecon.cgi?BBID=2148144>.

Laaksonen, H. & Niskanen, J. & Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki:Edita Oy.

Laine, S. & Heino, L. & Pärnä, K. 2010. Perhekuntoutuksen moniammatilliset käytännöt. Teoksessa Törrönen, M. & Pärnä, K. 2010. Voimaannuttavat suhteet perhekuntoutuksessa. Helsinki:Bookwell Oy, 137–165.

Lähde, A. 2012. Sosiaaliohjauksen hyvät käytännöt. Luento 15.3.2012 Turun ammattikorkeakoulu. Turku

Manka, M-L. & Hakala, L. & Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Miettinen, S. & Miettinen, M & Nousiainen I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Nieminen-Kurki, T. 2006. Perheet vahvemmiksi hanke. Kuntoutumista edistävien palvelujen turvaaminen moniasiakkaille dialogisen verkostotyömallin rakentumisen avulla. Hämeenlinnan perusturvakeskuksen raportti 1/2006. Hämeenlinna: Offsetkolmio.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Paltamaa, J. & Karhula, M. & Suomela - Markkanen, T. & Autti-Rämö, I. (toim.) 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: Bookwell Oy.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 56–66.

Rekola, L. 2008. Asiantuntijoiden yhteistyön johtaminen. Teoksessa Isoherranen, K. & Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 145–160.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Acta Universitatis Tamperensis 1588. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Seppänen- Järvelä, R. 2009. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin - kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Jyväskylä: Gummerus Oy, 16–33.

Seppänen- Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen- Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS kustannus, 31–50.

Seppänen- Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen- Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS kustannus, 13–29.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorioiden hahmottelua. Viitattu 17.2.2013. <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340x/isbn951425340x.pdf>.

Simström, H. 2013. Tunneäly esimiestyössä ja johtamisessa. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityisammattitutkinnon luento 14.2.2013. Faktia, Turku.

Sonkkila, T. 2008. Toiminnalliset menetelmät vuorovaikutuksen välineenä. Teoksessa Vilen, M. & Leppämäki, P & Ekström, L. Vuorovaikutuksellinen tukeminen. Helsinki: WSOY, 285–349.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Tiedon, suorituksen ja osaamisen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere:Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vaahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki:WSOY.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere:Tampereen yliopistopaino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Välikangas, K. 2011. Kehittäminen etenee aidosta hyödystä toiseen pienin askelin. Kärki puheenvuoro. Sosiaalitieto lehti numero 5-6, 18–19.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Korhonen, S. 2010. Mikä on hyvä käytäntö. miten sen tunnistaa ja miten se on hyödynnettävissä. Viitattu 15.1.2013. www.fem.fi/files/27199/thl19_5_2010.pdf

Sosiaaliportti 2012. Hyvän käytännön tunnuspiirteet. Viitattu 14.1.2013. <http://www.sosiaaliportti.fi>

Työterveyslaitos 2013. Kehityskeskustelu. Viitattu 5.1.2013. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

MLL Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön laatukäsikirja.

MLL Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön säännöt.

MLL Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön toimintakertomus 2011

MLL Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö**2012****Kehityskeskustelulomake**

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua. Kehityskeskustelun onnistumiseen liittyy avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus- ja keskusteluilmapiiri. Sen toteuttamiselle on ominaista säännöllisyys. Keskustelun tukena käytetään kehityskeskustelulomaketta. Työntekijän on kehityskeskustelun avulla mahdollista selkeyttää omaa tehtävänsä sekä vaikuttaa omaan työhönsä, työyhteisön yhteisiin asioihin ja saada rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan. Onnistunut kehityskeskustelu perustuu yhteiselle ymmärrykselle keskustelun merkityksestä, tavoitteista ja tärkeydestä. Keskustelu on molemminpuolinen oikeus ja velvollisuus.

Tutustu kysymyksiin etukäteen ja varaa keskusteluun aikaa noin 1,5 tuntia.

Päiväys:

Nimi:

Koulutus:

Tehtävänimike:

Yksikkö/palvelulinja:

Esimies:

Perustehtävä

1. Mikä on perustehtäväsi säätiössä? Kuvaile mitä tehtäviisi kuuluu ja työhösi liittyvät henkilökohtaiset tavoitteesi.
2. Miten oma työnkuvasi liittyy säätiön perustehtävään. Miten yhdistät ne?
3. Mitä nykyään ajattelet työstäsi?
4. Mistä työtehtävistäsi pidät vähiten ja mistä eniten?
5. Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työssäsi nyt ja tulevaisuudessa?

Oma osaaminen ja kehittyminen

6. Mitä osaamista nykyiset tehtäväsi edellyttävät?
7. Mitkä ovat vahvuutesi?
8. Miten voit hyödyntää vahvuutesi työssäsi ja haluaisitko käyttää sinulla olevaa tietoa ja taitoa nykyistä enemmän?
9. Mitkä ovat kehittymistarpeesi tämän hetkistä työtehtävääsi ajatellen, eli mitä haluat oppia lisää?
10. Miten ylläpidät ja kehität osaamistasi ja ammattitaitoasi?
11. Millaisia urakehitykseen tai työkiertoon liittyviä toiveita sinulla on?

Työyhteisön ja tiimin toimivuus

12. Mitkä ovat mahdollisuutesi osallistua omaa työtäsi koskevaan päätöksentekoon sekä luoda ja kokeilla uusia toimintatapoja?
13. Saatko esimieheltäsi riittävästi palautetta ja annatko itse palautetta hänelle? Millaista?
14. Miten tiimisi toimii ja millainen on oma roolisi tiimissä?

Työssä jaksaminen

15. Miten hallitset ajankäyttöäsi ja oman työsi suunnittelua ja sen organisoimista?
16. Mikä työssäsi on palkitsevinta ja mielekkäintä?
17. Miten arvioit omaa työssä jaksamistasi? Mistä huomaat jos raskas tai väsyttävä liikaa?
1_____10
18. Miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi lähivuosina?
19. Ammatillinen tähtihetkesi, mihin olet erityisen tyytyväinen, kun ajattelet kuluneen vuoden tekemisiäsi?

Kehityskeskustelun yhteenveto

Nimi

Esimies

Vahvuudet

Kehitettävät asiat

Sovitut toimenpiteet, aikataulutus ja seuranta

27.3.2012

Hei

Tämä on voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö kehittämishankkeeseen liittyvä alkukartoituskysely.

1. Sukupuoli ☐ nainen ☐ mies

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Kuntoutus- ja Kehittämiskeskus Huvituksessa?

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

3. Moneenko kehityskeskusteluun olet osallistunut Huvituksessa?

- ☐ en ole osallistunut yhteenkään
- ☐ 1-2
- ☐ 3-6
- ☐ yli 7

4. Arvioi asteikolla 1-5 miten voimaannuttavina olet kokenut kehityskeskustelut

| | |
|----------------|-------------------------|
| 1 _____ | 5 _____ |
| ei lainkaan | erittäin voimaannuttava |
| voimaannuttava | |

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

5. Mainitse vähintään 3 asiaa jotka kuuluvat mielestäsi voimaannuttavaan kehityskeskusteluun?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

Palauta kyselylomake Huvituksen toimistossa olevaan palautuslaatikkoon 13.4.2012 mennessä.

Ystävällisin terveisin ja kiittäen jo etukäteen Eija-Maija

14.12.2012

Hei

Tämä on voimaannuttavan kehityskeskustelun hyvä käytäntö kehittämishankkeeseen liittyvä loppukartoituskysely.

1. Sukupuoli O nainen O mies

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Kuntoutus- ja Kehittämiskeskus Huvituksessa?

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

3. Moneenko kehityskeskusteluun olet osallistunut Huvituksessa?

- ☐ en ole osallistunut yhteenkään
- ☐ 1-2
- ☐ 3-6
- ☐ yli 7

4. Arvioi asteikolla 1-5 miten voimaannuttavana koit käydyn kehityskeskustelun (laita numero)

| | |
|----------------|-------------------------|
| 1 _____ | 5 _____ |
| ei lainkaan | erittäin voimaannuttava |
| voimaannuttava | |

5. Mainitse vähintään 3 asiaa, jotka koit käydyssä kehityskeskustelussa voimaannuttavina.

1. _____

2. _____

3. _____

6. Kehittämisideoitasi, joilla vielä voidaan parantaa kehityskeskustelujen sisältöjä ja käytäntöjä!

Palauta kyselylomake Huvituksen toimistossa olevaan palautuslaatikkoon perjantaihin 11.1.2013 mennessä.

Ystävällisin terveisin ja kiittäen jo etukäteen Eija-Maija

